

El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna

Trabajo Fin de Grado

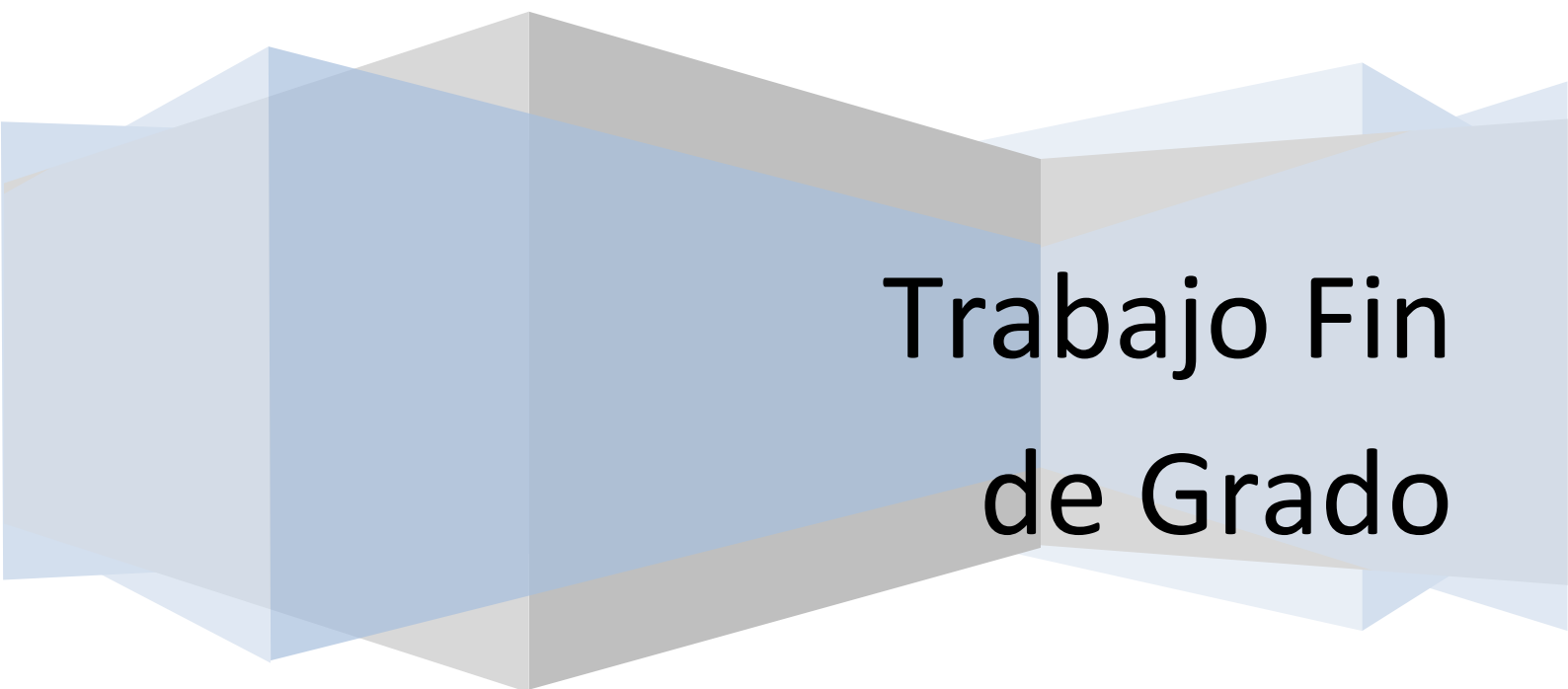
# El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna

Belén Álvarez de Cienfuegos

Curso: Cuarto de Grado de Publicidad y Relaciones Públicas

Promoción: 2014-2015

Tutor: José Ignacio Candón Mena



Trabajo Fin  
de Grado

## El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna



El presente trabajo fin de grado cuenta con el visto bueno de su tutor,  
José Ignacio Candón Mena

En Sevilla, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2015.

Fdo.:

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
1.1 ¿Qué es la comunicación interna?.....	5
1.2 <i>Behavioral Branding</i> .....	7
1.2.1 Relevancia del <i>Behavioral Branding</i> .....	7
1.2.2 <i>Behavioral Branding</i> y comunicación interna.....	8
1.3 Los empleados.....	9
1.4 Nuevo escenario de mercado. La era web 2.0.....	12
1.4.1 Cultura organizacional 2.0 .....	14
1.4.2 Nuevas herramientas de comunicación interna 2.0 .....	18
<i>Intranet</i> .....	18
<i>Blog</i> .....	20
<i>Microblogging</i> .....	21
<i>Redes sociales corporativas (RSC)</i> .....	23
1.5 Algunas conclusiones teóricas .....	24
<b>2. HIPÓTESIS .....</b>	<b>26</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
4.1 Uso de fuentes secundarias.....	29
4.2 Técnica de investigación empleada.....	30
4.3 Proceso de elaboración.....	33
4.4 Presentación del objeto y sujeto de estudio.....	34
<b>5. ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
Bloque 1: Los nuevos canales de comunicación interna .....	36
Bloque 3: Dircom .....	42
Bloque 4: Cultura organizacional de IBM .....	44
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUCCIÓN

Comenzaré presentando una síntesis del trabajo realizado durante estos meses, en la que describiré brevemente el punto de partida, el desarrollo del proyecto, los objetivos y la metodología, así como el establecimiento de los resultados y conclusiones.

La idea principal de este trabajo era ahondar en los nuevos canales de comunicación interna que han aparecido con el fenómeno *Web 2.0*. Para ello decidí escoger una empresa y a un experto del tema, que usaran en su comunicación interna las nuevas herramientas 2.0. IBM fue finalmente la empresa elegida para realizar esta investigación, y el director de comunicación Miguel Ángel Rodríguez Oller sería el protagonista del presente trabajo. En torno a ello formulé una serie de objetivos y la siguiente hipótesis: Los nuevos canales 2.0 han transformado el concepto de comunicación interna.

Con el punto de partida ya establecido, debía buscar una manera de enfocar la investigación, resultando finalmente una comparativa entre el concepto “tradicional” y 2.0 de comunicación interna. Para lograrlo, tenía que disponer de dos herramientas principales: investigación y entrevista. En primer lugar, una base teórica que me ayudara a escoger los parámetros que iba a utilizar para analizar la comunicación interna 2.0 de IBM. Una vez escogidos, diseñar una entrevista que me sirviera para profundizar y sacar la máxima información de cada uno de los parámetros establecidos.

Así pues, los parámetros fueron los cuatro siguientes: Canales de comunicación, los empleados, el Dircom (director de comunicación) y la cultura organizacional. Para analizar los resultados de la entrevista, tuve que recopilar la información que Miguel Ángel me dio según los parámetros expuestos. De esta manera, era más fácil redactar unas conclusiones adecuadas según la hipótesis anteriormente mencionada. Estas conclusiones darán respuesta a los objetivos marcados que forman parte de los cuatro parámetros.

Palabras clave:

- Comunicación interna
- Web 2.0
- IBM
- Cultura organizacional
- Canales de comunicación

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 ¿Qué es la comunicación interna?

Para muchas empresas, la comunicación interna es un tipo de comunicación independiente al resto de comunicaciones.

En esta gráfica de un estudio de ADECEC (2004), podemos observar qué disciplinas realizan las empresas en materia de comunicación. Llama la atención que la comunicación corporativa ocupa el primer puesto mientras que la comunicación interna ocupa el tercer puesto, dando a entender que se trata de conceptos distintos.



Gráfica I: Radiografía del sector 2004. ADECEC

Fuente: Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna (2009: 12)

La comunicación interna es el núcleo de la comunicación corporativa de una empresa, que verifica si ésta, se encuentra integrada o no dentro de la organización.

“La comunicación integral es aquella que engloba a todo tipo de comunicaciones de una empresa, y que, bajo un mismo punto de vista, hace que fluyan todas en la misma dirección” (Dom, 2011:8).

Además, el entorno actual de información sobrecargado por la aparición de nuevos medios sociales, exige coherencia y consistencia en la comunicación organizacional.

Cheney et al. (2011) también sugieren el concepto de comunicación integrada:

“‘Comunicación integrada’ es la noción de que las organizaciones, para establecer su presencia y legitimidad en el mercado, deben comunicar con consistencia para todos sus públicos y en los diferentes medios. A través de la coordinación y alineamiento de todos los mensajes de la organización (incluyendo la visión, las estrategias y los temas de identidad), las organizaciones que persiguen la comunicación integrada esperan crear una impresión unificada de lo que la organización es y representa” (Cheney et al., 2011: 126).

La comunicación interna no se mide por tanto en usos o resultados, sino que es un **proceso continuo**.

Para Zerfass, “las organizaciones se basan en el conjunto de un valor, objetivos y conductas específicas que conforman su estructura y posicionan a su marca de puertas afuera” (Zerfass, 2010: 287).

Las personas tienen una imagen de marca, y la comunicación interna es el espejo que tiene la empresa.

Sin embargo, según Costa (1999) la realidad es bien distinta:

“La empresa, en general, no está funcionando como lo hace un sistema; ya que pocas veces existe en su interior una cultura fuerte y cohesionada; no siempre se estimulan las relaciones entre los departamentos y las personas; la información interna, generalmente no circula, o circula mal; no hay integración de las comunicaciones, o incluso están en conflicto; no hay cultura de comunicación (a veces, tampoco hay cultura de calidad); y todo ello daña a corto plazo la eficacia y por reflejo, a medio y largo plazo, daña la imagen de la empresa” (Costa, 1999: 62).

Es decir, comunicación interna e imagen de una empresa, están directamente relacionadas. De la primera depende el valor de la segunda. Mientras que para autores como Costa (1999) la imagen de la empresa al final sale perjudicada, para autores como Hilmann (2011: 17), “otorga a la empresa carácter de capital, porque es un valor añadido que repercute directamente en la imagen y reputación de ésta”.

## 1.2 Behavioral Branding

Una comunicación interna eficaz, hace que los empleados se sientan más implicados con la organización, porque conocen los motivos y las consecuencias que conlleva su trabajo diario en ella.

Según Julia Dom (2011), *Behavioral Branding*<sup>1</sup> es el sentimiento de identificación de los empleados con la marca, y en consecuencia la actitud que adoptan conforme a estos valores y la manera en la que lo transmiten a sus clientes. Los empleados juegan un rol muy importante al ser los **portavoces de la marca** en el contacto entre producto-cliente. La manera en la que los empleados se comuniquen y los medios que utilicen reforzarán su *Behavioral Branding*.

### 1.2.1 Relevancia del Behavioral Branding

Las empresas tienen influencia de grupos exigentes (grupos de presión, opinión pública...) que no forman parte de su target pero tienen alta influencia en el cliente final, por eso cuanto más definida está la imagen de la empresa, mejor llegan los mensajes porque no dejan opción a ser interpretados de diferentes maneras. De ahí que el reto de las organizaciones a nivel interno, sea que la **conducta** de sus trabajadores siga la misma línea y este integrada con la marca y sus valores (Muth & Immetsberger, 2007: 265).

Uno de los estudios realizados por la compañía PriceWaterhouseCoopers<sup>2</sup> demostraba que el 60% de las empresas encuestadas dedicaban sus esfuerzos al cliente y los empleados no formaban parte de su **público objetivo**. La comunicación interna se limitaba a actividades comunicativas esporádicas. Este mismo estudio fue presentado a miembros del público objetivo de las empresas encuestadas. La mayoría no supieron identificar los valores corporativos que transmitían los empleados mediante el trato que recibían. La identidad corporativa de las empresas y su imagen exterior posiblemente no eran la misma, ya que sus empleados no eran capaces de transmitir al cliente con su trato los valores que definían a la empresa.

---

<sup>1</sup> Citado en DOM, J.: *Web in der internen Unternehmenskommunikation*, Wien: Universidad de Viena, 2011. -p.11

<sup>2</sup> Citado en DOM, J.: *Web in der internen Unternehmenskommunikation*, Wien: Universidad de Viena, 2011. -p.13

Es muy importante que todas las comunicaciones de una empresa vayan en una misma dirección, que los miembros se sientan implicados e interioricen sus valores.

“A efectos prácticos las empresas no enfocan la identidad de marca hacia los trabajadores, sus esfuerzos se basan en actividades de marketing y publicidad, mientras que los trabajadores se encuentran desconectados del significado e importancia que tiene la marca y la razón por la que desarrollan sus tareas” (Rudolf, 2009).

### 1.2.2 *Behavioral Branding* y comunicación interna

La alta dirección tiene una gran responsabilidad para inculcar los valores corporativos dentro de la empresa, su papel en el *Behavioral Branding* es el **Top-down-Prozess**, esto quiere decir que de la comunicación y conductas que adopten, dependerá el comportamiento del resto de la plantilla.

De puertas adentro, la alta dirección es la máxima representación de la identidad corporativa de la organización.

El *Behavioral Branding* está presente en la comunicación interna que mantienen la alta dirección y sus empleados, e interactiva que realizan los empleados con el cliente.

Para Hubbard<sup>3</sup> (2008: 415-416) existen tres factores que determinan una comunicación interna eficaz:

1. **Estructura empresarial fuerte:** Es la estructura interna de la compañía que se construye a través de: La actitud de la organización (directivos), la transmisión de valores, la integración en el equipo de trabajo, y la coordinación en las responsabilidades de cada departamento interno.
2. **Dirección de marca clara:** Este factor relaciona las herramientas que se utilicen en la comunicación interna, para que ésta fluya orientada a los valores corporativos de la empresa y una estrategia de comunicación con una serie de pautas diseñadas por un responsable experto en comunicación que tenga conocimiento de la identidad de la empresa y sepa como transmitirla a sus públicos.
3. **Potencial de los trabajadores:** Una estructura empresarial fuerte se diferencia de las demás en que sus trabajadores conocen el *know how* de sus responsabilidades, y saben hacer uso de los medios disponibles para

---

<sup>3</sup> Citado en MAST C., *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius, 2008. -p. 409-423



comunicarse y reforzar su potencial a nivel individual, y el rendimiento de la empresa a nivel general.

“El objetivo de la comunicación interna es movilizar el *Know-how* de los trabajadores, reforzar su compromiso y aceptar sus decisiones como personas, mejorar con ella la realización de todos los tipos de objetivos empresariales y optimizar en general la **arquitectura de comunicación**” (Hubbard, 2008: 416).

La mayoría de los autores reconocen la importancia de la comunicación interna, aunque con un enfoque distinto en función de los objetivos que persiga la alta dirección.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”  
Fernández (2003:15).

En conclusión, la comunicación interna es un proceso continuo en el que se persigue transmitir los valores corporativos de la empresa y hacer de sus miembros personas implicadas con la marca para la que trabajan.

No se trata de comunicar todo en todo momento, sino de tener consciencia sobre las necesidades, intereses e inquietudes de los miembros de la organización, que son al fin y al cabo los portavoces externos de la marca (Behavioral Branding)

### 1.3 Los empleados

“La comunicación interna crea una conexión entre los individuos y la división de tareas, siendo posible la interacción y coordinación que conduce a una red común de comportamientos y actitudes individuales de los miembros” (Mast, 2008).

Los empleados de una organización es el activo más importante de una empresa, de ellos depende que la comunicación que realicen se convierta en la competitividad deseada. Hargie y Tourish<sup>4</sup> (2004) añaden:

---

<sup>4</sup> Citado en CAPRIOTTI, P.: *Comunicación interna en la era digital. De la comunicación unidireccional a la comunicación en red*, Tarragona: Universidad Rovira i Virgili, 2009.-p.45

“La comunicación interna juega un papel relevante en la búsqueda de éxito para las empresas, ya que influye en la coordinación de tareas, en la circulación de la información y en ayudar a los empleados a identificarse con los objetivos y valores organizacionales”

Un estudio realizado por la *Internal Communication Association* (ICA)<sup>5</sup> a principio de los ochenta, mostraba la situación de la comunicación interna de las empresas en aquella época, y analizó las necesidades de los trabajadores encuestados, quienes aseguraban no sentirse implicados con los objetivos corporativos.

Esta fue la conclusión de los resultados:

Los miembros de la organización incidían en la necesidad de recibir **más información** en cuanto a su papel en la empresa, qué se esperaba de ellos e información sobre las tomas de decisiones de la alta dirección. Mostraban interés por conocer lo que sucedía en ella. Los canales empleados no parecían cubrir estas necesidades. Las **fuentes de información fiables** entre empleados y alta dirección no funcionaban, pero sí aquellas “no fiables” entre departamentos (rumores). Es decir, cuantos más grados traspasaba la comunicación (ascendente), **más distancia y menos respuesta** había entre la organización y sus empleados. La falta de cercanía y preocupación por sus necesidades, provocaba en el empleado **falta de motivación** en su trabajo diario.

Según Marston (1988: 26) los empleados tienen expectativas dentro de la empresa, y la comunicación interna se propone como reto contribuir en la edificación de los empleados para construir la cultura corporativa dentro de ella.

Para ello y como cualquier ser humano necesitan una serie de requisitos que son:

1. Seguridad en el trabajo: Necesitan información continua de todo lo que les concierne en relación a su trabajo (temas económicos, despidos, jubilación...) si la empresa pretende que le respalden y crean en sus valores.
2. Respeto y reconocimiento: Ser reconocido como ser humano y no como una máquina de producción. Si se sienten reconocidos por su trabajo, fomentan un clima positivo.
3. Participación en las decisiones de la empresa: Para contribuir al logro de los objetivos generales.

---

<sup>5</sup> Recuperado de CARRETÓN M<sup>a</sup>. ; RAMOS I.: *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*, Sevilla: AIRP (Asociación Internacional de Investigadores de Relaciones Públicas), 2009. –p.21 Disponible en GOLDHABER, G.M., YATES, M.P., PORTER, D.T. y LESNIAK, R. “*Organizational Communication*, 1978, en *Human Communication Research*, 5: 76-96.

El ejemplo de la compañía France Télécom<sup>6</sup> (2006), muestra las terribles consecuencias que puede tener una mala comunicación interna donde la alta dirección no respeta las necesidades de los empleados.

En 2006 la compañía francesa anuncio públicamente el despido de 17.000 empleados. Este medio fue la forma en la que muchos de sus empleados se enteraron de la noticia. Entre los años 2006 y 2009 se produjeron 42 casos de suicidio.

Independientemente de la causa concreta de cada uno de los suicidios, lo que está claro es que la empresa tenía problemas de comunicación interna. Mientras la alta dirección centraba sus esfuerzos en recuperar fondos a corto plazo, uno de los empleados publicaba en una red social:

“Me suicidio a causa de France Télécom. Es la única causa de mi muerte voluntaria. No puedo más con las urgencias permanentes, el trabajo excesivo, la ausencia de formación, la desorganización total de la empresa. Los directivos practican el ‘management’ del terror. Esa manera de trabajo ha desorganizado mi vida, me ha perturbado. Me he convertido en una ruina, un desecho humano. Prefiero acabar. Poner fin a mi vida.”  
(Publicación del sujeto momentos antes de suicidarse)

“Se vislumbra un desconocimiento total de la opinión de los públicos internos, una falta de gerencia y supervisión por parte de los directivos, que provoca la desestimación de sus empleados como fuente de valor para la empresa.” (Fuentes y Romero, 2011: 86).

La comunicación interna debe coordinar el trabajo de todos los miembros hacia el logro de las metas. Los empleados deben tener la oportunidad de conocer los objetivos empresariales y, a través de una estrategia (por parte de la alta dirección) y el uso de los canales de comunicación interna adecuados, motivar el intercambio de ideas, opiniones... Cumplir con las expectativas individuales y colectivas de los empleados.

“En la sociedad actual, en la que los cambios económicos en el mercado se suceden con gran rapidez [...] los ciudadanos manifiestan una gran inseguridad por su puesto de trabajo en un futuro inmediato” (Saló, 2000:37).

Hasta ahora se tenía un concepto equivocado de la comunicación interna, en la que los empleados no tenían opción a expresar sus opiniones, ni a participar de la información que circulaba en la empresa. Se trata de una **comunicación interna tradicional descendente**, porque va dirigida desde la alta dirección hacia los empleados, y **unidireccional**, porque no existe ningún tipo de *feedback* por parte de éstos. Algunas empresas siguen manteniendo este modelo de comunicación. Según el tipo de información que desee transmitir, la alta dirección emplea unos u otros canales “clásicos” de comunicación interna (Carretón y Ramos 2009, 14-15).

---

<sup>6</sup> Recuperado de FUENTES R. ROMERO M. : *Los cambios estructurales de France Télécom a estudio. La gestión de sus públicos internos desde la presión*, Barcelona: Universidad de San Jorge, 2012.

1. Para la **comunicación escrita**, hacen uso de canales como las revistas internas, buzón de sugerencias, boletines informativos... cuando se trata de información general periódica de la empresa (anual, trimestral o como mínimo semanal). Los empleados pueden participar del contenido publicado a través de secciones escritas por ellos en las revistas internas, cartas al director...
2. Para la **comunicación audiovisual**, usan canales como Intranet que, aunque sea uno de los canales “menos clásicos” dentro del concepto de comunicación interna tradicional, se usan para agilizar el proceso de información a los empleados en un mercado donde el cliente comienza a valorar el tiempo que tarda en ser atendido.
3. Para la **comunicación interpersonal**, los canales “cara-a-cara” como reuniones, asambleas, charlas individuales... se utilizan cuando la organización quiere conseguir mayor rendimiento del empleado con un trato más personal y cercano.

Afortunadamente, las nuevas tecnologías han cambiado el concepto de comunicación interna tradicional y han facilitado el uso de otro tipo de herramientas propiamente interactivas, donde los empleados pueden colaborar y compartir conocimientos, pero sobre todo, generar *feedback*.

Los nuevos canales de comunicación son imprescindibles para hacer sentir a sus miembros personas implicadas y comprometidas con los valores de la organización.

Lo que se pretende con este nuevo concepto de comunicación interna es potenciar **el rol de los usuarios**, que mediante su participación, aporten, ideas, que mejoren las implementaciones de la empresa, lo que al mismo tiempo mejora sus resultados y la labor del colectivo organizacional.

#### 1.4 Nuevo escenario de mercado. La era web 2.0

En la década de los noventa, el concepto que se tenía sobre la Web en general, no era más que 45 millones de personas revoloteando alrededor de unos 250.000 sitios. El objetivo de las empresas en esa época era básicamente tener presencia en la red y usaban Internet como “otro medio de comunicación más” para hacer **publicidad** (Dans, 2008: 3)

Según afirma José Candón (2010: 94) en **la teoría de la información**, fueron Shannon y Weaver en 1949, quienes implementaron por primera vez el concepto de *feedback*. Sin embargo, esta teoría seguía entendiendo la comunicación como un proceso puro de transmisión de información. El objetivo es instrumental y se centra en el diseño de

canales técnicos de transmisión (canales “clásicos” como las revistas, boletines, *Newsletter*...etc.).

**La teoría de la comunicación humana** de Watlawick, Jackson y Beavin en 1971, en contra de la teoría de la información, entiende la comunicación como un proceso social que se produce de forma permanente (Candón, 2010: 97).

Según Castells<sup>7</sup> (2001), comenzábamos a ser miembros de **la sociedad de la información**, en la que, a través de nuevos medios tecnológicos, la generación, procesamiento y transmisión de la información se convertía en la principal fuente de productividad y poder. Por primera vez, los usuarios veían la oportunidad de hacer algo que al principio con el concepto de web tradicional no se podía hacer, **participar**.

Las empresas han desarrollado a un nivel feroz canales para mantener informados y conectados a sus empleados (Intranet, blogs, redes sociales corporativas...) Estos nuevos canales de comunicación interna representan un reto y oportunidad para las organizaciones, que empiezan a sustituir la comunicación interna tradicional por la **comunicación 2.0** (Springston, 2001: 603-614).

Es una era de continuo flujo de información y conocimiento, “la *Web 2.0* une por primera vez la posibilidad de alcanzar a un elevado número de personas a escala global, y la posibilidad de hacerlo de manera individualizada” (Dan, 2008: 8).

Aunque lo que caracteriza al contexto Web 2.0 sea la aparición de múltiples recursos tecnológicos y posiblemente una nueva forma de comunicación también, el nuevo contexto pone a prueba la estructura interna de las empresas, donde, como ya decían Hargie & Tourish (2004), la comunicación interna influye en la competitividad que quieran alcanzar<sup>8</sup>.

La web 2.0 ha hecho para Mast (2008: 294) que los empleados desarrollen nuevas tendencias:

- **Individualismo y orientación corporativa provechosa:** El empleado tiene necesidades emocionales y cognitivas, y, al igual que los clientes de una organización, dependiendo del canal que se utilice tendrá los efectos deseados.  
Se convierten en personas mucho más autónomas en su trabajo. Las nuevas tecnologías han tenido mucha influencia en este sentido.
- **Profesionalidad y orientación de marca:** Sienten que ahora más que nunca la gestión de la comunicación interna dominada por los nuevos canales

<sup>7</sup> Citado en CAPRIOTTI, P.: *Comunicación interna en la era digital. De la comunicación unidireccional a la comunicación en red*, Tarragona: Universidad Rovira i Virgili, 2009.-p.45

<sup>8</sup> Véase pág. 5 del marco teórico, capítulo 1.3: *Los empleados*

online debe estar gestionada por profesionales, quienes en base a una estrategia, se harán cargo de que la comunicación siga la dirección adecuada.

- **Interactividad:** Los empleados han vivido una nueva manera de relacionarse, crean contenido, generan *feedback* y el proceso de información es mucho más rápido. Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación interna han hecho que la comunicación en su trabajo tenga más sentido, sea más útil.

Es una realidad, que el mercado hoy en día es virtual, que las empresas funcionan y se relacionan con sus públicos online. Surgen nuevas necesidades, que hace que haya que reconsiderar las prioridades y los esfuerzos que se dedican para el desarrollo productivo. Los empleados son parte imprescindible en las empresas que deben ser recompensados con una comunicación interna eficaz.

#### 1.4.1 Cultura organizacional 2.0

La *Web 2.0* ha creado nuevas necesidades y la cultura interna que caracteriza a las empresas debe estar a la altura para satisfacerlas. Los **medios sociales**, que eran inicialmente un espacio de sociabilidad dentro de las relaciones personales, son cada vez más poblados por las organizaciones lo que los convierte así en un lugar para interacciones profesionales y comerciales.

Varios autores dentro de la teoría de la organización argumentan que el creciente uso de los medios sociales como herramienta de comunicación de las organizaciones está asociado con un cambio de paradigma en la cultura organizacional, que va desde la comunicación asimétrica a la comunicación simétrica de las organizaciones.

El empoderamiento gracias a los medios sociales, que permite que los consumidores se conviertan en *prosumidores* (Castells, 2005; Tapscott y Williams, 2006), es según varios autores, el principal desafío planteado por las redes sociales para la comunicación organizacional (Postman, 2008; Qualman, 2009; Scott, 2010).

Esta ilustración muestra las dos tipos de cultura organizacional y modelos de comunicación interna que pueden seguir las empresas (Celaya y Herrera, 2007).

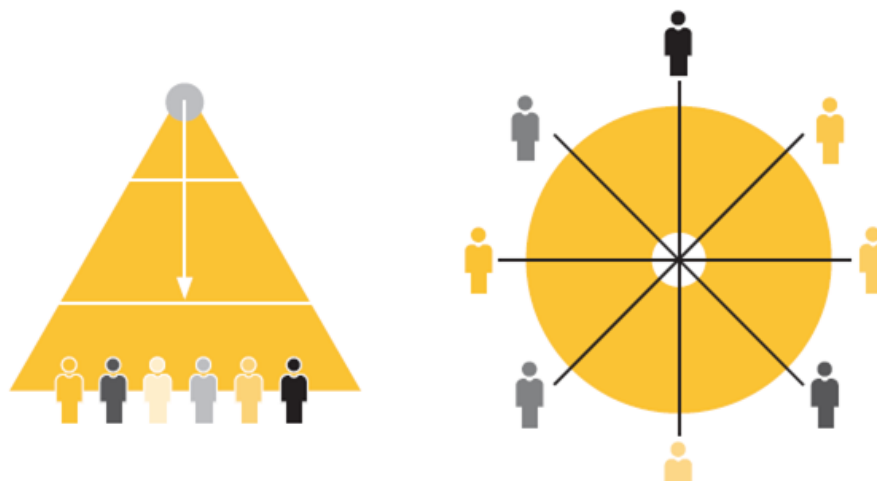


Ilustración I, vista en CELAYA J.; HERRERA P. *Comunicación empresarial 2.0* (2007: 59).  
Fuente: Rosales, <http://pere-rosales.neurona.com/>

Aunque varias organizaciones todavía recurren a prácticas comunicacionales asimétricas, y no tienen en cuenta la opinión de los empleados, este curso de acción no se adapta a sus necesidades, demandas y preferencias. El objetivo es un cambio de mentalidad en la cultura organizacional para una forma de comunicar más horizontal y participativa (Breakenridge, 2012; Theaker y Yaxley, 2012).

La cultura organizacional 2.0 se caracteriza por emplear herramientas tecnológicas interactivas de comunicación (como redes sociales), que mantienen a sus miembros conectados para conseguir que trabajen bajo el principio de **colaboración**. El modelo de comunicación que siguen este tipo de empresas, todos los miembros participan de forma activa en la comunicación interna y por consiguiente también en la toma de decisiones de la organización cuya estructura es plana y abierta (Domínguez, 2014).

Hay que destacar que el nuevo concepto de comunicación interna se da cuando las empresas deciden adaptar su cultura a una estructura interna colaborativa, donde todos los miembros participan activamente para lograr los objetivos generales de la empresa.

“Las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar, y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa” (Saló, 2000: 37).

**Sin cultura organizacional 2.0**, no se puede desarrollar comunicación interna 2.0.

Se puede dar el caso de empresas que son 2.0 pero no utilizan herramientas tecnológicas de comunicación interna, “Lo importante en este aspecto es crear un ambiente de cultura colaborativa, trabajo multidisciplinario, información descentralizada, etc.” (Domínguez, 2014: 60).

El concepto de comunicación interna debe evolucionar en el contexto *Web 2.0* en el que nos relacionamos.

No se debe entender la comunicación interna como una transmisión de información *one-to-many*, unidireccional, como aparecía en la figura de la izquierda de la ilustración de Celaya y Herrera (2007), sino como un proceso continuo comunicativo *many-to-many* en el que los empleados tienen poder de **participación** e influencia en la toma de decisiones. (Figura de la derecha de la ilustración)

La *Web 2.0* define la nueva comunicación interna como una **red de conversaciones**. Esto quiere decir que los intercambios e interacciones se centran en el diálogo, “lo que implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior” (González, Hopkins, & Obredor, 2008).

Las interacciones de los públicos (tanto externos como internos) de una empresa son online, hay que adaptar la cultura organizacional a este nuevo mundo.

Según Formanchuk (2010: 22), “no es tan fácil hacer comunicación interna 2.0 porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización”.

Para autores como Domínguez (2014), la comunicación 2.0 no es más que proporcionar herramientas tecnológicas e interactivas de comunicación interna, a una organización cuya filosofía es colaborativa, basada en el **trabajo integrado y horizontal**.

La estructura plana u horizontal propia de las organizaciones que emplean herramientas interactivas para su comunicación, hace que la manera en la que trabajan sea más abierta y los empleados sean más productivos.

La comunicación interna 2.0 por tanto, es aquella que a través de canales interactivos muestra el carácter colaborativo de la organización. Debe dar por hecho las siguientes circunstancias:

- Acceso y Disponibilidad: La empresa debe brindar a sus empleados un amplio acceso a la información, quienes deben hacer uso de ella mediante un manejo responsable.
- Usabilidad: El soporte tecnológico brinda a los empleados los recursos necesarios.
- Participación: Se promueve y facilita la generación, enriquecimiento y discusión de contenidos diversos. Deben tener la libertad de expresarse, de lo contrario, por falta de confianza tienden a quedarse callados.



- Igualdad: Se pretende reducir la asimetría entre emisores y receptores. Los colaboradores de la organización son proactivos y pueden intercambiar roles entre ser productores y consumidores de información.
- Interacción: En la *Web 2.0* se da por hecho que la comunicación es interactiva, donde el personal tiene la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red. Se trata de una plataforma en la que se construyen constantemente contenidos y se refuerzan las relaciones.
- Construcción colectiva y colaboración: Desde la Dirección o Gerencia se valoran los aportes de las personas. Es un ejercicio de potenciación de la inteligencia colectiva. Para ello debe existir la predisposición para escuchar al personal, manifestando la voluntad de conocer opiniones y puntos de vista (Formanchuk, 2010: 14-19).

Los estamentos superiores son de alguna manera los responsables en asegurar la elocuencia de la información y facilitar la proyección interna de la imagen empresarial, para así fomentar la identidad y cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos y valores estratégicos. Estos responsables son normalmente los directivos o el **Dircom**, profesional de la comunicación y responsable de gestionarla tanto con los públicos externos como internos de una organización. Según Costa (2009: 240), “el Dircom, como el director de una orquesta, coordina y entona los distintos instrumentos para lograr un sonido acorde y melodioso”.

Debe por tanto dominar el conocimiento sobre la cultura organizacional porque “uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa” (Costa, 2009: 240).

La comunicación interna 2.0 presenta nuevos retos ya que la información que intercambian los propios miembros dentro de la organización es más valiosa.

La *Web 2.0* ha hecho que se condicionen las responsabilidades del Dircom a las nuevas tecnologías: “Ahora su tarea se convierte en adaptarse a los nuevos instrumentos para mantener los lazos entre los públicos tanto internos como también externos de la empresa” (Domínguez, 2014: 37).

Hay que tener en cuenta que muchas empresas funcionan a día de hoy como organizaciones virtuales, con empleados de todo el mundo que nunca se han visto personalmente. Esta **conexión virtual** forma parte de lo cotidiano en la vida de las personas y de las empresas.

La idea de comunicar internamente con canales clásicos no es posible y además es muy poco eficaz si se pretende mantener informados continuamente a los miembros y hacerlos participe de lo que sucede alrededor de la empresa.

“Las nuevas herramientas tecnológicas ayudan a promover no sólo el acceso más fácil y centralizado a la información que fluye en la empresa, sino la participación de las personas tanto en la clasificación como en su propia construcción, mediante herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de usar” (Hernández, 2012).

#### 1.4.2 Nuevas herramientas de comunicación interna 2.0

Las nuevas herramientas de comunicación interna han sido diseñadas técnicamente para agilizar el proceso de trabajo, (se genera más información relevante para el empleado que pierde menos tiempo en encontrarla) y socialmente para mantener conectados a todos los miembros de la empresa y fomentar la **colaboración continua**.

La principal característica que diferencia a estos canales, es que el empleado forma parte activa de la comunicación interna y pueden generar conocimiento colectivo (de esta manera mejoran su productividad y el rendimiento general de la empresa), mientras que con los canales clásicos no siempre era posible la **participación** activa y continua de todos los empleados en la comunicación interna de la empresa.

“La idea de aplicar el uso de de herramientas 2.0 es lograr que la responsabilidad de favorecer la comunicación sea de todos los miembros de la organización, aunque la alta dirección (Dircom) se ocupe directamente de que esto se cumpla” (Domínguez, 2014: 70).

A continuación haré una breve presentación de las nuevas herramientas más conocidas y usadas por las empresas en su comunicación interna 2.0.

#### *Intranet*

Aunque su aparición se remonta al siglo pasado, este canal es el salto hacia un nuevo entorno de trabajo. “La comunicación interna apoyada en la Intranet significa cambios” (Domínguez, 2014: 8).

Por la variedad de usos que permite, Intranet es un recurso imprescindible en la mayoría de las empresas para almacenar información, y que todos los empleados tengan acceso a la información que necesiten.

## Wikis

Del hawaiano *wiki wiki* que significa “rápido”, una wiki es un sitio web que puede ser editado por varios usuarios (Hippner, 2006: 13).

Nacen en el año 2001, y *Wikipedia* es el ejemplo de *wiki* más conocido; Se trata de una enciclopedia mundial de acceso gratuito que se ha ido formando por las aportaciones voluntarias de usuarios de Internet. En las *wikis* se puede crear, editar, borrar o modificar el contenido de una página web, de forma interactiva, fácil, y por supuesto rápida. Autores afirman que es una de las herramientas más efectivas para la **escritura colaborativa** (Celaya y Herrera, 2007: 205).

El uso de las *wikis* como canal interno de comunicación sirve como bases de conocimiento, abiertas a la contribución de los trabajadores.

Según Berlecon<sup>9</sup> (2007), el uso ideal de las *wikis* podría ser como *brainstorming* o fase inicial de algún proyecto común, ya que no se trata de ningún tipo de información oficial, y los miembros tienen libertad para expresar su opinión.

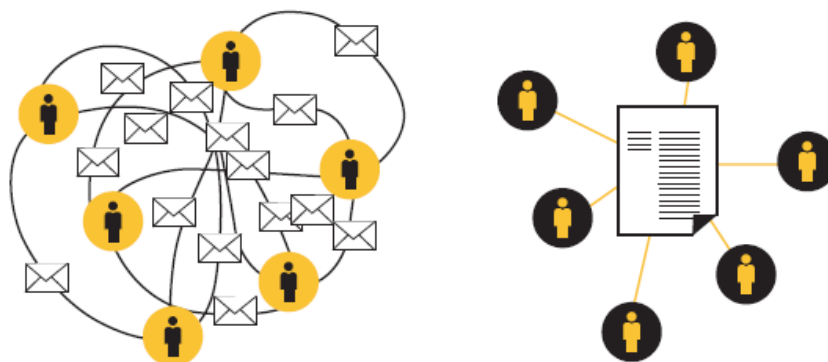


Ilustración II: Aplicación empresarial de las wikis: “Email overload vs. Socialtext”

Fuente: CELAYA, J. Y HERRERA, P. 2007. *Comunicación empresarial 2.0* p.142

<sup>9</sup> Mencionado en DOM, J.: *Web in der internen Unternehmenskommunikation*, Wien: Universidad de Viena, 2011. –p.77

## Blogs

El término blog proviene de las palabras *web* y *log* (“diario” en inglés), es decir, que un blog es como un diario personal pero público en la web.

A diferencia de las *wikis*, los *blogs* suelen presentar mayor profundidad en los contenidos publicados. Matías Fernández Dutto<sup>10</sup>, experto en comunicación interna, señala que “los *blogs* internos permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden abstracto individual y los trasladan a un ámbito concreto colectivo. Cuando en este último encontramos reflexiones, ideas y aprendizajes compartidos, se generan acciones y nuevas posibilidades” (Dutto, 2006).

La comunicación en los *blogs* internos tiene un enfoque de “abajo a arriba”, los empleados deciden qué información, proyectos, ideas, etc. quieren compartir con el resto de sus compañeros según necesidades e intereses comunes. Esto convierte al *blog* en una de las herramientas más participativas si se compara con la Intranet habitual o las *wikis*. “Los blogs internos crean una atmosfera de **confianza y compromiso** en el ámbito interno para poder construir relaciones de valor entre sus miembros” (Dutto, 2006).

Los blogs corporativos se convierten también en una **red de aprendizaje interna** y colaboración espontánea. Fabian Gradolph<sup>11</sup>, miembro del departamento de Comunicaciones de IBM en España y autor de un blog, señala el valor que tienen estas herramientas como instrumento de formación dentro de las empresas. “Es un instrumento un tanto desestructurado (formación no reglada), pero creo que no hay duda de que la lectura de *blogs* mejoran el nivel de conocimiento de la plantilla en términos generales y exponen al profesional a muchos más datos y opiniones informadas”.

Según un estudio de investigación realizado por *Deutsche Bank*<sup>12</sup> (2010:15), los *blogs* internos online son una herramienta de diálogo interno en procesos de innovación, para generar nuevas ideas y discutir sobre problemas y conflictos, además de funcionar como una red social.

Un ejemplo de su eficacia es la agencia de medios interactivos Media Contacts<sup>13</sup>, que ha creado un blog interno con el objetivo de compartir conocimientos entre sus 400 empleados. El director de operaciones de la compañía, Joan Grau, señala que este blog es el **punto de encuentro virtual** de la agencia, además de proporcionar diferentes utilidades: “Por un lado, sirve como repositorio de archivos de los proyectos en los que

<sup>10</sup> Cita extraída de CELAYA J.; HERRERA P. *Comunicación empresarial 2.0*, Madrid: Grupo BPMO Ediciones, 2007.- p. 127. Fuente: <http://relacionespublicas.blogspirit.com/>

<sup>11</sup> Fuente: <http://fabiangradolph.blogspot.com/2006/11/blogs-corporativos-el-reto-de-la.html>

<sup>12</sup> Estudio recogido en *Enterprise 2.0. Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen*, Deutsche Bank Research, 2010. –p.15. Disponible en: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DEPROD/PROD0000000000260227.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DEPROD/PROD0000000000260227.pdf)

<sup>13</sup> [http://www.mediacontacts.com/espanol/page.asp?id\\_page=1](http://www.mediacontacts.com/espanol/page.asp?id_page=1)

trabajamos, y por otro lado, nos permite compartir conocimientos entre empleados de diferentes países y colaborar en proyectos conjuntos”.

Para Herrera y Celaya (2007: 100) los beneficios de contar con un blog interno son:

- Gestiona y enriquece el conocimiento de la empresa.
- Fortalece una nueva cultura basada en valores de dialogo, igualdad y participación.
- Democratiza los procesos de comunicación interna de una empresa.
- Es un canal con un coste muy bajo.

### *Microblogging*

Es una herramienta intermedia entre *blog* y red social.

Es un *blog* en el que las entradas no suelen superar los 150 caracteres y los contenidos que se publican suelen ser textos cortos.

“Es la herramienta más adecuada para difundir novedades e información inmediata, con la ventaja de crear interés mediante una relación breve de palabras.” (Deutsche Bank Research 2010:10)

Los *microblogging* son de carácter ágil y concreto y se pueden gestionar fácilmente desde cualquier dispositivo móvil. “Una de las ventajas que presenta esta herramienta como canal interno de comunicación es su capacidad de retransmisiones en directo de conferencias o cualquier evento corporativo. Los empleados pueden estar al tanto de una manera rápida y sin tener que estar conectados al ordenador, de lo que sucede en la empresa” (Pérez, 2008).

*Twitter* es uno de los *microblogging* más conocido a nivel mundial. Funciona como red social, y además la manera de buscar la información que interesa a través de la inserción de palabras claves, es mucho más rápido que con otro tipo de herramienta online. El resultado de búsqueda (post) suele ir acompañada de un link externo que redirige al usuario al blog con la información más detallada.

Según Magdalena Mut (2011), el uso de redes sociales como *Twitter*<sup>14</sup> es un paso adelante a la hora de **cambiar de mentalidad** de estructura rígida, además favorece la

---

<sup>14</sup>Actas ICONO 14, *IV Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas*, Madrid, 2011, p.360, Acta Nº A6 MUT M.: *Relaciones Públicas 2.0: Twitter y la comunicación interna*, Castellón, 2010

libre expresión de los trabajadores y crea un **clima social e igualitario** en la organización.

La siguiente gráfica sirve como ejemplo del uso que le dan algunas empresas a las redes sociales en el ámbito de la comunicación.

*Who Relieve Social Media Marketing Is an Effective Branding Strategy (% of respondents)*

	Very effective	Somewath effective	Non effective
Influence brand reputation	39 %	53 %	8 %
Increase brand awareness	37 %	54 %	9 %
Improve search engine rankings	38 %	49 %	13 %
Increase Website traffic	33 %	55 %	13 %
Generate leads	17 %	48 %	35 %
Improve internal Communications	17 %	39 %	45 %
Increase online sales	13 %	41 %	46 %

**Tabla I: US Social Media Marketing Professionals, 2009**

Fuente: <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007252> [10-2-2010]

Sólo el 17% de las empresas encuestadas del estudio ven efectivo el uso de redes sociales para mejorar la comunicación interna. El 45% de las empresas no ven efectivo su uso en comunicación interna, pero sí dirigido hacia otras disciplinas como la reputación de marca (40% de las empresas).

Mut (2011: 354-367) en su investigación *Twitter y la Comunicación Interna*, realizó un cuestionario para explorar las potencialidades que tenía esta herramienta en la comunicación interna.

Los resultados evidenciaron que pocas empresas (30% de las encuestadas) utilizaban *microbloggings* como redes sociales internas de comunicación, sin embargo las que lo hacían, la consideraban una herramienta muy eficaz y valiosa en la actualidad (Mut, 2011: 364).

Según esta autora, el empleado del futuro son los jóvenes de hoy en día, y es fundamental que las empresas empiecen a considerar los beneficios de las redes sociales como herramienta de comunicación interna.

El Estudio General de Medios (EGM)<sup>15</sup> mostraba en el año 2006 el perfil de usuario que navegaba en Internet centrado en la edad de los internautas. El 30,5% estaban entre los 14 y 24 años, mientras que un 29,9% de los casos tenían entre 25 y 34 años. Esta concentración de usuarios entre las generaciones más jóvenes evidencia la importancia de conocer a usar las redes sociales, que será el medio de comunicación del futuro.

<sup>15</sup> Datos del Estudio General de Medios, informe abril 2006-marzo 2007.

El éxito del uso de las redes sociales en una empresa está relacionado con el tipo de personas que forman parte de la organización y el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Es importante que la organización sea consciente del carácter interno que define a la empresa y comience a interiorizar los valores corporativos de la misma a través del uso de nuevas herramientas dinámicas (como son las redes sociales) en su comunicación interna.

### *Redes sociales corporativas (RSC)*

Posiblemente, una de las herramientas más novedosas en comunicación interna 2.0.

Las RSC son redes sociales exclusivamente internas para el uso de una organización, que funcionan como herramientas de trabajo válidas para generar lazos entre los trabajadores y para potenciar el intercambio colaborativo al interior de la empresa.

En vez de prohibir su uso en el trabajo, para Pinault las empresas promueven el uso de redes sociales corporativas a nivel interno y externo para transmitir los valores corporativos. “Se han convertido en una de las principales herramientas que incorporan las empresas” (Pinault).

Las RSC resuelven problemas de información y ahorran tiempo elevando así la productividad. (Sirven también como almacenamiento de toda la información compartida)

La **comunicación dialógica** a través de las RSC estimula la capacidad expresiva y colaboración entre los trabajadores, son aliadas del Dircom (director de comunicación) o alta gerencia, ya que actúan como impulsoras de los objetivos estratégicos de la organización, y solventan problemas de gestión que incluyen a los diferentes departamentos (Domínguez, 2014: 75).

Beneficios de implantar una red social corporativa para la comunicación interna en una empresa según Pinault:

- **Innovar:** Se generan ambientes adecuados mediante una RSC para generar nuevas ideas.
- **Mejorar la movilidad:** La tecnología acompaña a las personas en cada actividad (cada vez más y especialmente con el uso de *smartphones*). Este hecho es aprovechado por las empresas para mantener conectados a sus colaboradores durante todo el día en su trabajo diario.
- **Combinar Business Software Communications:** Es posible con las RSC aunar todas las herramientas y software que posibilitan el desempeño laboral.

### 1.5 Algunas conclusiones teóricas

La principal característica de la comunicación interna 2.0 es que ayuda a la empresa a transmitir su cultura mediante las nuevas herramientas tecnológicas que promueven la colaboración interna, y reconocer los valores de la organización. La comunicación interna pasa de ser responsabilidad de la alta dirección, a ser tarea de todos los miembros para contribuir a una **estructura interna sólida**. Ayuda a crear una imagen de empresa en sus relaciones con los clientes que sea acorde a los valores organizacionales.

La comunicación que haya dentro de una empresa junto a la manera que funciona, influye luego en la relación que mantengan empleados-cliente (*Behavioral Branding*), quienes en base a esto crean una imagen de empresa y de marca según los valores corporativos que el empleado transmite, ya que para el cliente son “portavoces de marca” (Zerfass, 2008: 287).

Costa (1999: 96) decía: “La corriente de las relaciones humanas nace como una forma de lubricar la maquinaria humana”.

Los nuevos canales de comunicación tienen en común un factor humano más que tecnológico, alcanzar a las personas mediante la **dinámica e interactividad**.

Por ende, si la empresa decide tomar esta actitud colaborativa debe implantar herramientas de comunicación interna en las que se establezca un cuadro de diálogo.

Según Domínguez (2014: 30) estos canales aportan:

- Una comunicación no intrusiva con sus públicos.
- Retroalimentación directa entre los trabajadores.
- Optimización de las acciones del departamento de comunicación.
- Cooperación con la fidealización de los trabajadores.
- Promoción del *networking*.
- Imagen innovadora.

Se debe proseguir en este **cambio de mentalidad de la cultura organizacional** y darle a la comunicación interna el rango que se merece.

El nuevo concepto no sólo depende de llenarse de recursos tecnológicos si la cultura de la organización y sus miembros no se muestran abiertos al cambio.

Sin embargo, para otros autores implementar nuevas herramientas significa alterar el entorno de trabajo, y eso es negativo para la empresa. Costa (2009: 91) decía:



“El uso de cualquier tecnología en comunicación interna, cuenta con cuatro importantes limitaciones que no debemos perder de vista: la inversión requerida, la complejidad que pueda suponer su adaptación al entorno, las reticencias al cambio en las personas acostumbradas a otro tipo de rutinas, y el recelo que conlleva con ello poner en marcha un sistema con plena capacidad interactiva en la que hay total libertad de expresar puntos de vistas diferentes”.

Es una cuestión de “abrirse al cambio”. Castells, (2001: 182) así lo reflejaba: “En la *e-conomía*, los trabajadores deben ser capaces de reciclarse en términos de habilidades, conocimiento y manera de pensar de acuerdo a una serie de tareas variables en un entorno de negocios en continua evolución”

## 2. HIPÓTESIS

La hipótesis de esta investigación es que los nuevos canales sociales que aparecen con la web 2.0, han transformado el concepto de comunicación interna de las empresas.

La comunicación interna tradicional se caracteriza por el uso de canales “clásicos” cuya transmisión de información es normalmente unidireccional y descendente (desde la alta dirección al resto de empleados). El resultado de esta comunicación es una plantilla poco implicada con los valores de la empresa.

Los nuevos canales de comunicación interna fomentan la colaboración de sus miembros y la creación de conocimiento colectivo. La comunicación interna 2.0 se caracteriza por usar herramientas interactivas en un ambiente interno participativo.

Los nuevos canales de comunicación interna fortalecen así la cultura abierta y colaborativa de la empresa, ya que funcionan como una red de diálogo donde la información que intercambian los miembros de la organización es multidireccional, además es información que les sirve de utilidad para el desarrollo de su trabajo diario.

El nuevo concepto de comunicación interna es que, a través de estos canales, los empleados de la organización trabajan mejor, son más productivos y se sienten identificados con la cultura de la empresa.

### 3. OBJETIVOS

En este punto explicaré de forma breve el fin último de la investigación.

A partir de las preguntas básicas de una investigación, ¿para qué realizo esta investigación? o ¿hasta dónde quiero llegar?, y teniendo en cuenta que una investigación sin objetivos no es nada, mi objetivo principal es llegar a conocer el impacto de los nuevos canales 2.0 en comunicación interna y los beneficios que tiene su uso para los empleados y el funcionamiento de la organización.

A través del análisis de la comunicación interna 2.0 de una empresa en concreto, observaré el **valor** que aportan las nuevas herramientas, ya no sólo para la organización sino sobre todo en el rendimiento de los trabajadores.

Centraré mi atención en cuatro bloques de contenido, los cuales desde mi punto de vista, son clave para entender el concepto de **comunicación interna 2.0**.

#### 1. Nuevos canales de comunicación interna

En este bloque conoceré la evolución del concepto de la comunicación interna a través de la implantación de las nuevas herramientas 2.0, cuáles son los nuevos usos, y también qué nuevas limitaciones presentan. También el objetivo es entender porqué los canales “clásicos” de comunicación interna no deben utilizarse si las empresas se decantan por el nuevo modelo colaborativo. ¿Quiere decir esto que la comunicación interna “tradicional” desaparece?

#### 2. Los empleados

En este bloque me centraré en los beneficios y riesgos que tiene el uso de nuevos canales de comunicación para los empleados, si muestran aceptación o rechazo a este nuevo entorno de trabajo. Cuando se presenta un nuevo entorno, se presentan también limitaciones que dificultan su adaptación ¿Qué tipo de “problemas” existen para el empleado en aprender a usar las nuevas herramientas 2.0 de comunicación interna? Y por otra parte, ¿Qué ventajas les aporta este conocimiento?

El objetivo final es conocer si el uso de las nuevas herramientas mejora su rendimiento en la empresa.

### 3. Dircom

¿Cómo ha evolucionado la figura del director de comunicación con la aparición de los nuevos canales 2.0?

El nuevo entorno *Web 2.0* genera “ruido” también a nivel interno en las empresas. (Especialmente por la libertad que tienen ahora los empleados para comunicarse)

Las responsabilidades de la alta dirección/Dircom de “controlar” y gestionar la comunicación han cambiado de rumbo. ¿Pierde control el Dircom en comunicación por la aparición de los nuevos canales?

En este bloque mi objetivo es conocer el fenómeno desde un punto de vista experto, a través de las percepciones de una persona, que por su conocimiento, mejor pueda describir la influencia de los nuevos canales sociales en la comunicación interna.

### 4. Cultura organizacional

Como muestran los capítulos anteriores, las nuevas herramientas tecnológicas no son compatibles en empresas que no tengan una cultura abierta y participativa.

Este bloque aparece al final porque incluye a los tres anteriores: La gestión de la comunicación por parte del **Dircom** a través de **canales** para comunicarse con los **empleados** determina la cultura bajo la cual funciona una organización.

Mi objetivo en este bloque es conocer los requisitos que debe cumplir la cultura organizacional para que la comunicación interna 2.0 tenga sentido en la empresa.

## 4. METODOLOGÍA

A continuación, explicaré los motivos que me llevaron a elegir el objeto de estudio de esta investigación, **La comunicación interna 2.0 de IBM en España**, y el sujeto de estudio en el que centraré mi análisis, el director de comunicación (**Dircom**), Miguel Ángel Rodríguez Oller. Explicaré la técnica empleada para esta investigación y el proceso de elaboración de la misma y, tras una breve introducción del objeto y sujeto de estudio, explicaré el transcurso del análisis.

### 4.1. Uso de fuente secundaria

Antes de entrar en detalle sobre la metodología empleada para analizar la comunicación interna 2.0 de IBM en España, conviene aclarar por qué doy por hecho en mi investigación que la empresa IBM tiene una cultura organizacional 2.0 y hace uso de los nuevos canales en su comunicación interna.

La tesis realizada por Julia Dom en 2011 “La web 2.0 en comunicación interna”, se basó en un estudio sobre la comunicación interna de IBM en Alemania, la cual evidenciaba en sus resultados que la empresa hacía uso de canales de comunicación interna 2.0 bajo los principios de una cultura colaborativa. A partir de ahí, decidí realizar un análisis sobre estos resultados para diseñar mi investigación.

Según afirma (Callejo, 2007: 1) en su libro *Proyectos y estrategias de investigación social: la perspectiva de la intervención*”, no siempre es necesario producir nuevos datos en investigación. Esto quiere decir que existen fuentes de información de otras investigaciones (originales o de primer orden), que a veces proporcionan la información o datos suficientes para hacer un análisis posterior que se convierte en la investigación principal o de segundo orden.

Estas fuentes representan un punto de partida para una nueva investigación y para la justificación final de la relevancia del campo social estudiado. Las fuentes secundarias funcionan como **contexto de presentación** de otro análisis posterior.

Según (Callejo, 2007) “la finalidad de la fuente secundaria y la investigación o análisis en cuestión, suelen ser distintas aunque la realidad social del objeto de estudio sea la misma”.

Muchas investigaciones “de primer grado” se realizan con el propósito de dejar al descubierto algunos temas que son necesarios estudiar con mayor profundidad en investigaciones posteriores o de segundo grado. “Se trata de un encadenamiento que podría seguirse hasta el infinito. Por supuesto, la observación de segundo orden es

susceptible de transformarse en una observación de primer orden para otro observador de segundo orden” (Callejo, 2007: 3).

En este caso, los resultados de la tesis elaborada por Julia Dom (2011), invitaban a **profundizar** más sobre la comunicación interna 2.0 de IBM, es por eso que decidí que se convirtiera en la fuente secundaria de información de mi análisis posterior sobre la comunicación interna 2.0 de IBM en España. Además, Dom (2011) quiso conocer el impacto que tenía la web 2.0 en la comunicación interna de IBM, mientras que el objetivo de mi investigación iba más allá y me planteé explicar los beneficios de usar los nuevos canales de comunicación interna para la el rendimiento de sus empleados.

Existen dos tipos de fuentes secundarias: Las fuentes de carácter cuantitativo que aportan datos en forma de indicadores y las de carácter cualitativo que se concretan de manera especial en mensajes, sobre todo palabras, orales o escritas. La aproximación secundaria aparece destinada a **reforzar** los resultados obtenidos por la investigación principal y el análisis de carácter cualitativo añade concreción (Callejo, 2007: 7).

Para el análisis de datos de fuentes secundarias hay que tener en cuenta factores como por ejemplo la fecha del trabajo de campo o el ámbito territorial (entre otros). Callejo, (2007: 17-19). Estos dos indicadores mostraron para mi investigación la necesidad de **actualizar datos**. El análisis de la comunicación interna en mi investigación será de IBM España en los últimos años.

## 4.2 Técnica de investigación empleada

El estudio llevado a cabo por Dom (2011) fue a través de una entrevista a la responsable de la comunicación interna de IBM en Alemania. Para llegar a profundizar en sus datos recogidos, decidí emplear en mi análisis la misma técnica de investigación cualitativa, la entrevista.

Callejo (2007: 55-57) llama a esta técnica en concreto “suplementación”.

La “suplementación testimonial” (Entrevistas, grupos de discusión, etc.) da relevancia retórica a la investigación original o de primer orden y siempre va enfocada a profundizar o mejorarla para hacer circular la investigación.

El resultado es al final una reflexión abierta a otros posibles análisis, que aportarán nuevas miradas en forma de “**valor añadido**” al objeto global de estudio, que bien mantendrán o transformarán la realidad social observada.

Según Piergiorgio Corbetta en su libro *Métodos y Técnicas de Investigación Social* (2007: 37), la entrevista es una técnica de investigación cualitativa que está enfocada en

el paradigma inductivo, cuyo objetivo es comprender la realidad social basada en **interpretaciones y percepciones del sujeto** estudiado.

La investigación cualitativa es más abierta e interactiva que la investigación cuantitativa, y eso es lo que buscaba con esta investigación, ofrecer un punto de vista más profundo sobre la comunicación interna de IBM en España a través de una entrevista en profundidad con un experto en el tema.

“El fin último de la técnica de la entrevista es cognitiva, quiere decir que ni la persona ni los temas de conversación son ocasionales” (Corbetta, 2007: 345).

Los temas de la conversación fueron diseñados en base a la bibliografía que fui encontrando para elaborar la parte teórica de la investigación y en base a los resultados de la fuente secundaria, que me dieron ideas en cuanto a aspectos en los que se podían profundizar más sobre la comunicación interna 2.0 en IBM.

La persona/sujeto de mi investigación tampoco fue un hecho fortuito. La persona entrevistada en la investigación de Julia Dom (2011), era una responsable de la comunicación interna de la empresa, Anja Petzold, aunque no se especificaba posición exacta ni funciones. En mi investigación quise proporcionar la perspectiva de un sujeto más “profesional” y “cercano” a la comunicación interna de la empresa, por eso me puse en contacto con el director de comunicación (Dircom) de IBM en España, Miguel Ángel Rodríguez Oller, (*observador privilegiado*, definición en la siguiente página).

En investigación cualitativa, **la entrevista** es una conversación guiada en la que el investigador establece los temas y controla que su desarrollo responda a los fines cognitivos que él se ha marcado. Esta intervención del entrevistador puede ser más o menos marcada.

Existen tres tipos de entrevista según el grado de libertad o restricción que se concede a los dos actores, entrevistador y entrevistado: *Entrevista estructurada*, *semiestructurada* y *no estructurada* (Corbetta, 2007: 350). La entrevista *estructurada* es en otras palabras un *cuestionario de preguntas abiertas*. Por el contrario, en la entrevista *no estructurada* ni la fórmula de pregunta ni siquiera el contenido de éstas se fija previamente.

El tipo de entrevista elegida para esta investigación fue la *semiestructurada*, que es el caso en el que el entrevistador dispone de un guión con los temas que va a tratar en la entrevista. El guión puede ser más o menos detallado.

Las cuatro variables descritas en el apartado III. Objetivos, (nuevas herramientas tecnológicas de comunicación interna, empleados, dircom y cultura organizacional), serán la lista de temas a tratar en la entrevista con el sujeto de investigación, Miguel Ángel Rodríguez Oller.

“Esta forma de realizar la entrevista concede amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, y garantiza al mismo tiempo que se van a discutir todos los temas relevantes y se va a recopilar toda la información necesaria. [...] En general, el entrevistador no abordará temas que no estén previstos en el guión, pero tiene libertad para desarrollar temas que vayan surgiendo en el curso de la entrevista y que considere importantes para comprender al sujeto entrevistado” (Corbetta, 2007: 353).

También existen casos especiales de **entrevistas según el sujeto entrevistado**.

Hasta ahora, en los tipos de entrevistas mencionadas el objeto de estudio son el objeto de estudio, sin embargo, también se puede decidir entrevistar a sujetos, no como parte del fenómeno estudiado, sino como conocedores expertos del fenómeno, con una visión directa y profunda del mismo que los sitúa en una posición de observación privilegiada. Este tipo de entrevista se denomina *Entrevistas a observadores privilegiados* (Corbetta, 2007: 358)

Quizás no sea necesario mencionar el motivo por el que considero que el sujeto entrevistado de mi investigación enmarca la entrevista en esta tipología. Sin embargo, conviene aclarar que aunque el entrevistado tiene cierta libertad para hablar sobre los asuntos que quiera en la entrevista, el entrevistador debe estimularlo en función de testigo, pidiéndole explicaciones cuando algo no esté lo suficientemente claro y detalles cuando aporte nueva información de la que no exista mucho conocimiento hasta el momento.

Por eso clasifico la entrevista que a continuación voy a explicar en:

1. Suplementación testimonial
2. Entrevista semiestructurada
3. Entrevista a observadores privilegiados

La entrevista es una técnica muy adecuada para el descubrimiento de nuevas hipótesis sobre el fenómeno estudiado, yendo más allá del planteamiento inicial del problema. Al concederle al entrevistador y entrevistado pocas obligaciones, la investigación permite abrir nuevos caminos imprevistos.



### 4.3 Proceso de elaboración

Siguiendo la tipología en la que se enmarca, la entrevista al director de comunicación de IBM siguió las siguientes pautas:

Los temas a tratar en el transcurso de la entrevista fueron los aspectos mencionados en el apartado III. Objetivos, que sirvieron como guión para el desarrollo de la misma.

En primer lugar pedí al señor Miguel Ángel que aclarara su posición y responsabilidades dentro de la empresa, así como una descripción general de la empresa y la estructura de su comunicación interna. Hablamos del impacto de los nuevos canales de comunicación interna, de los empleados de la compañía y ante todo su visión sobre la evolución de la comunicación interna hacia una comunicación interna 2.0.

La entrevista se llevó a cabo a través de *Skype* y decidimos dividirla en dos días por motivos de disponibilidad de tiempo.

Las preguntas no estaban formuladas de antemano, fueron surgiendo a medida que la conversación se desarrollaba y cuando le pedía al sujeto que aclarara o explicara algo. También había algunas preguntas clave donde quería que el sujeto profundizara y aportara toda la información que sabía.

Las entrevistas fueron grabadas y la información transcrita siguiendo el criterio de **transcripción integral**, incluyendo expresiones coloquiales repeticiones, etc., “intentando transmitir al lector lo más fielmente posible las situaciones estudiadas” (Corbetta, 2007: 366-367).

Por último, para la presentación de resultados he recopilado los datos en bloques según los objetivos marcados, e iré reproduciendo fragmentos de las entrevistas, de aquella que he utilizado como fuente secundaria y de la entrevista con Miguel Ángel, a la vez que iré comparando con la teoría de los autores expuesta en el marco teórico, para así poder apoyar e ilustrar el razonamiento deducido.

#### 4.4 Presentación del objeto y sujeto de estudio

IBM es empresa líder en tecnologías de la información y además el ejemplo perfecto para demostrar por qué es necesario hacer uso de nuevos canales de comunicación interna, qué efectos tiene en la relación empleados–organización y empleados–clientes, y qué tipo de cultura organizacional se beneficia del uso de este tipo de herramientas.

IBM es líder del mercado no sólo por los productos tecnológicos que ofrece, sino por los **valores corporativos** que la caracterizan y los profesionales que trabajan para ella.

IBM lidera la vanguardia de la tecnología. Desde su fundación en 1911 en Estados Unidos ha registrado más de 82.000 patentes desde ese año. Sus actividades se centran en proporcionar a sus clientes soluciones tecnológicas y servicios de consultoría de negocio y Tecnologías de la Información que contribuyan al éxito de sus negocios. Actualmente, IBM es la mayor empresa del mundo de servicios de tecnología y consultoría y tiene una plantilla mundial de alrededor de 430.000 profesionales repartidos en 175 países.

En España, IBM está presente desde hace 88 años y trabaja con compañías de todos los tamaños y sectores de actividad. El grupo pasó de tener una estructura comercial sencilla durante sus comienzos, para ir creciendo y ampliando su actividad hasta ubicar en nuestro país varios centros de servicios internos con responsabilidad internacional. Además, IBM cuenta con dos centros de desarrollo de negocio (*IBM Client Center*) en Madrid y Barcelona. Estos centros están conectados con los expertos de IBM en todo el mundo y facilitan las **actividades internas** en el trabajo como la celebración de cualquier tipología de evento o reunión de trabajo.

El departamento de Comunicación de IBM engloba tres grandes áreas: Comunicación Externa que se encarga de la relación con medios de comunicación, *Brand System*, que es el área que gestiona la marca corporativa; y *Workforce Enablement*, que es el área responsable de la comunicación interna y el apoyo al proceso de *engagement* de los profesionales con la cultura, estrategia y objetivos de la compañía. Esta nueva **misión** se centra en dos grandes áreas de actuación: Ayudar a la “capacitación” cultural y en la “capacitación” profesional de los empleados.

En ese *engagement* cultural los canales de comunicación online son muy importantes.

La **Intranet**, implantada en la empresa en 1995, es la columna vertebral de toda la gestión de contenidos y canales de comunicación interna. El responsable de su implantación y desarrollo fue Miguel Ángel Rodríguez Oller, cuya actividad profesional ha estado vinculada en su mayor parte al área de comunicación interna desde que empezara a trabajar en IBM en 1987.

Miguel Ángel Rodríguez Oller es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Fue director de Comunicación de Ejecutivos, responsabilizándose de la comunicación interna y externa de la presidencia de la compañía y, entre 2005 y 2007, director de Comunicación, puesto desde el que lideró el conjunto de la comunicación corporativa de IBM.

Hoy Miguel Ángel Rodríguez Oller es el director de Comunicación Corporativa de IBM en España, Israel, Grecia y Portugal. Desde esta responsabilidad, lidera un departamento que integra, en una acción única y coordinada, la comunicación con empleados y la comunicación externa de marca de IBM.

Sus actuales misiones incluyen el **impulso a las redes sociales internas**, así como el desarrollo de la actividad en redes sociales externas de índole profesional por parte de los empleados de la compañía.

*IBM Connections Cloud* es la plataforma social donde se encuentran todas las nuevas herramientas de comunicación de la empresa. Cuenta con programas como *IBM Docs*, que permite crear todo tipo de documento en colaboración y coedición instantánea con otros miembros. Además a través de sus aplicaciones móviles se puede acceder siempre a los archivos, sincronizar aplicaciones personales como los recordatorios, correo o agenda. También se puede participar en reuniones en línea de hasta 200 personas a través de la emisión de vídeo en directo, y asistir a sesiones de formación y seminarios virtuales, así como realizar las encuestas posteriores a dichos eventos.



Gráfico II: Clasificación anual de Software de colaboración interna más influyentes en el mercado. Fuente: The Forrester Research en 2014

## 5. ESTUDIO DE CASO

Antes de empezar la entrevista, el señor Miguel Ángel me facilita un documento oficial de la empresa IBM en el que aparece descrita la información general de la empresa y la estructura de su comunicación interna.

Este documento incluye la imagen que muestro a continuación y en la cual, Miguel Ángel se apoya para describir el primer bloque. (Véase pág. 33)

### Bloque 1: Los nuevos canales de comunicación interna

Tras un breve saludo y presentación de la entrevista, Miguel Ángel me explica que en IBM España, se combinan canales online (*Blogs, Wikis, Microblogging*, redes sociales internas), con los canales clásicos “cara-a-cara” de comunicación interna.

“La Intranet corporativa es el canal online por excelencia. En 2012 dio un gran paso evolutivo hacia una ‘intranet social’ dotada de un fuerte componente de interacción y soporte a la colaboración abierta entre empleados, a partir de ‘comunidades’”

La Intranet es el paso hacia el cambio de entorno en las organizaciones tal y como afirmaba también Domínguez (2014: 8).

En el caso de IBM, Miguel Ángel explica que fue el primer canal que se puso en marcha desde la alta dirección y “funciona como la columna vertebral de toda la gestión de contenidos y canales de comunicación interna desde entonces”.

Añade también que estos nuevos canales que aparecen en la imagen, “sustituyen por completo a los canales en soporte de papel y sirven de apoyo muy importante a los canales cara-a-cara”.

A la afirmación de Springston<sup>16</sup>, que decía que las empresas sustituyen la comunicación interna tradicional por la comunicación 2.0, Miguel Ángel responde:

“Yo diría que en lo esencial la comunicación interna es la misma de siempre, pero adaptada a las nuevas realidades. La incorporación de herramientas y capacidades de diálogo y de interacción abierta entre profesionales permite potenciar todo ese lado de involucración, participación. [...] Las empresas necesitan a profesionales más proactivos, capaces de tomar decisiones”

---

<sup>16</sup> Véase página 8 del marco teórico, Cap. 1.4: *Nuevo escenario de mercado. La era web 2.0*

Por su parte, Anja Petzold, sujeto de investigación de Julia Dom (2011), y responsable de la comunicación interna de IBM Alemania, se mostraba insegura a la hora de afirmar algún cambio definitivo en la comunicación interna, pero decía:

“Las encuestas y análisis de mercado reflejan una clara afinidad de los empleados con el uso interno de las redes sociales, ahora pueden acceder a los contenidos que realmente les interesa, creados y editados por los propios miembros de las *communities*, y comentar o compartir ideas y otro tipo de información con sus compañeros”

## The Web 2.0 Transformation – IBM’s experience

Status Q1 2014



### Profiles

IBM's internal Profiles hold over 616,000 profiles & serves over 1 million searches per month. It's the hub of user requests & all applications authentication for IBM.



### Communities

The Communities service hosts more than 254,000 online Communities with 745,000 members and 1,7M visits last month. In IBM Forums there are more than 1.05M threads with over 3,4 million posts.



### Blogs

IBM's Blog service supports 161k users last month with more than 65,000 Weblogs.



### Wikis

The Wiki services hosts more than 136,000 Wikis with 1.86M Pages and was used by 248k users last month with a total of 2.35M visits.



### Files

The Personal Files Sharing service holds more than 2,050,000 files and was accessed last month by 110k users. In total 57M files have been downloaded



### Bookmark Sharing

IBM's internal Bookmark Sharing system holds 1.79M bookmarks with 5M tags, and had an active user population of 69,000 users



### Activities

IBM's internal Activities service has seen all content and usage statistics grow with 544,000 activities; 9.02M entries and 85,000 users last month.

**Ilustración III: La transformación Web 2.0 de IBM. Madrid, 2014.**

**Fuente: Miguel Ángel Rodríguez Oller**

Ambas aportaciones reflejan lo que Claudia Mast (2008) afirmaba: “Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación interna han hecho que la comunicación en el trabajo tenga más sentido, sea más útil.” Esto explica las nuevas tendencias que desarrollan los empleados con la implantación de canales web 2.0 en la organización: **Individualismo** y orientación corporativa provechosa, donde el empleado se convierte en una persona mucho más autónoma en su trabajo, o **Interactividad**, en la que el empleado demanda una nueva manera de relacionarse con la organización y con sus compañeros a través de la creación de sus propios contenidos, para generar *feedback*, y para crear procesos de información mucho más rápidos (Mast, 2008: 294).

Para Miguel Ángel no es que exista una nueva comunicación interna pero:

“La comunicación interna gana un nuevo valor. [...] Ya no es sólo transmitir información, sino transportar contenidos valiosos a los profesionales, que les ayudan a mejorar su conocimiento... Sí es cierto que lo que hacíamos antes básicamente era una transmisión pura de información de arriba hacia abajo”

IBM sigue ahora el modelo de comunicación multidireccional que ilustraba Domínguez (2014: 8), basado en redes de participación y colaboración conjunta de todos sus miembros, ya que, según este autor, forman parte activa en la **toma de decisiones** de la empresa.

Para Anja Petzold (2011), de hecho la **colaboración mutua** es una de las principales aportaciones de las nuevas herramientas 2.0 a la comunicación interna: “Es importante el uso de la red en grandes decisiones de la empresa y en procesos como el *brainstorming*.”. Para Berlecon<sup>17</sup>, las *wikis* eran la herramienta ideal para usar en este tipo de proceso.

IBM sin embargo creó hace algunos años una herramienta especial para este proceso de trabajo denominada “Jam”: “Son sesiones de *brainstorming* online en los que la compañía quiere y necesita la **involucración directa** de sus profesionales”. Según cuenta Miguel Ángel:

“Estos ‘Jams’ se suelen realizar cada dos años alrededor de aspectos culturales o de negocio muy importantes. Se invita a participar a todos los profesionales de IBM en el mundo (actualmente unos 400.000) en un evento interactivo que suele durar unas 72 horas ininterrumpidas y que son ejercicios masivos de participación social. El objetivo de su implantación ha sido involucrar a sus empleados para encontrar soluciones de manera internacional, masiva y desde una única plataforma online”

Entrevistador: Entonces, de alguna manera, las nuevas herramientas de comunicación han supuesto un lugar de encuentro online también para trabajar...

Miguel Ángel: Efectivamente, antes posiblemente la comunicación interna y los procesos de trabajo fueran mundos separados, donde la comunicación interna era un asunto que tenía más que ver con el departamento de recursos humanos, y ahora está todo muy unido.

Anja Petzold (2011) opinaba en la misma línea y definía el nuevo concepto de comunicación interna como “la generación de conocimientos, bajo la ilimitada

<sup>17</sup> Véase pág. 14 del marco teórico, cap. 1.4.2: *Herramientas tecnológicas de comunicación interna 2.0*

comunicación, integración e implicación de los empleados y la búsqueda activa e independiente de la información”.

Otra de las aportaciones de los nuevos canales de comunicación interna es que facilitan la **creación de conocimiento colectivo**. Fabian Gradolph<sup>18</sup> (2007), defendían que el blog era concretamente el canal que “expone al profesional a muchos más datos y opiniones informadas”.

Para Miguel Ángel son las redes sociales. Apoyándose en la ilustración 5 (véase pág. 33), afirma que “hay un continuo flujo de colaboración profesional que se genera a través de las redes sociales internas”.

**Transparencia en los proceso de trabajo** también fue una de las aportaciones de los nuevos canales de comunicación interna mencionadas por ambos responsables de comunicación interna en IBM.

Para Anja Petzold (2011), este nuevo intercambio de comunicación online basado en el diálogo hace que (en comparación con Intranet), el procedimiento de trabajo sea transparente con una plantilla implicada.

Miguel Ángel por su parte añade:

“Hay mucha más transparencia en lo que ocurre. [...] Antes de que existiera este tipo de herramientas era difícil estar al tanto de lo que pasaba, si un equipo de ventas trataba a un cliente concreto como BBVA o el Banco Santander, pues como mucho existían los correos electrónicos. Ahora hay todo un *workflow* de actividades transparente volcado en canales abiertos donde cada equipo de este tipo tiene una comunidad y comparten lo que están haciendo con el cliente, así se establece un *workflow* de trabajo donde pueden poner deberes a otros.”

---

<sup>18</sup> Véase pág.16 del marco teórico, cap. 1.4.2: *Herramientas tecnológicas de comunicación interna 2.0*



## Bloque 2: Los empleados

La **implicación** de los empleados con su trabajo es la gran ventaja de usar canales sociales en la empresa según Anja Petzold (2011) porque el empleado es activo e independiente en la búsqueda de información. Esto se traduce en un equipo de trabajo más rápido. Miguel Ángel confirma esta teoría: “Las nuevas herramientas ayudan a que los profesionales estén mejor preparados y eso se traduce efectivamente en una mayor capacidad de atender y dar soluciones al cliente”.

Sin embargo también comenta que no existe una relación causa-efecto, es decir, el uso de estas herramientas no implica necesariamente mayor **rendimiento** para la empresa. “Tú puedes tener una comunicación interna y unas herramientas maravillosas, pero si el empleado es un petardo, pues es un petardo”

Para Anja Petzold (2011), uno de los mayores riesgos que tiene la comunicación en redes sociales para la organización, es quizás el exceso de **libertad** que tienen los empleados para usarlas: “Se pueden convertir en portavoces de la organización en el sentido negativo y dañar su imagen”. La teoría del *Behavioral Branding*, también decía que los empleados reflejan los valores de la empresa con su actitud, esto es la imagen que tiene el público externo (Julia Dom, 2011: 11).

De ahí que Muth e Immetsberger<sup>19</sup> consideren la conducta de los trabajadores y su integración con la marca y valores el gran **reto** para las organizaciones a nivel interno.

Mientras que Anja Petzold (2011) lo ve como un **peligro**, Miguel Ángel, considera un **valor positivo** para la organización que los empleados participen activamente en las redes sociales; “La única condición es que no hay nada anónimo, a partir de la madurez que es uno de los valores de IBM, cada empleado es mayorcito y responsable para expresarse”.

IBM España creó hace unos 4 o 5 años las *Social Computing Guidelines*: “Básicamente son 12 recomendaciones que tratan sobre todo de ayudar a los empleados a entender qué supone utilizar redes sociales externas a través de sus perfiles personales, pero con connotación profesional”. Estas 12 directrices evitan que el empleado escriba en las redes sociales como portavoces de la empresa, y con ello cualquier tipo de polémica o contenido que cree una imagen externa negativa.

Sin embargo, Miguel Ángel deja claro que la **actitud del empleado** depende de la cultura de la organización, que está por encima de todo: “Lo más importante sigue siendo la interacción personal, la cultura de la organización se crea de las relaciones entre personas”.

---

<sup>19</sup> Véase pág.3 del marco teórico, cap. 1.2.1: *Relevancia del Behavioral Branding*



Para González, Hopkins y Obredor (2008: 9), esta interacción se produce a día de hoy a través de las redes sociales y además, “lo que sucede a través de las conversaciones define a la organización, delimitan su interior y exterior, y la sostienen en el tiempo”.

Es por eso que IBM dedica mucho esfuerzo de formación a las nuevas tecnologías de comunicación. “Cuando empezó todo el desarrollo de *Twitter*, *Linkedin* etc., IBM vio la necesidad de ayudar a sus empleados a entender el valor que esas redes sociales externas tenían, a entender cómo usarlas, lo que aportan y sus riesgos”, comenta Miguel Ángel.

Tanto para Anja Petzol (2011) como para Miguel Ángel, responsables ambos de la comunicación interna de IBM, del **sector** al que se dedique la empresa depende los canales de comunicación externa e interna que se utiliza.

Para Miguel Ángel, “si trabajas en un área como la tecnología, donde el valor del conocimiento y de las personas es fundamental, pues necesitas al final que tu organización esté comprometida y que poder ayudarla a trabajar mejor”.

Según Anja Petzold (2011), los nuevos canales ofrecen **cercanía** de la organización con sus empleados, por eso deben conocer las funciones de los canales sociales, su significado y acerca de cada una de las herramientas con las que trabajan.

IBM puso en marcha todo un proceso de ayuda para convertir a sus profesionales en expertos digitales, tanto en redes sociales internas como externas.

Sin embargo, según Anja (2011), el uso de canales sociales sigue siendo una tarea pendiente para algunos empleados y miembros de la alta dirección, que llevan más tiempo en la empresa y necesitan más **tiempo de formación**.

Como decía Costa (2009: 91), “el hecho de cambiar el entorno de personas acostumbradas a otro tipo de rutinas, es una de las limitaciones de incorporar nuevas tecnologías de comunicación en las empresas”.

Para Miguel Ángel, como Dircom, esto es una realidad que hay que entender, es un mundo más valioso tanto para la organización como para los empleados, y hay que aprovecharla para crear relaciones más estables con ellos.

### Bloque 3: Dircom

Mientras que Domínguez (2014: 37) aseguraba: que “la *Web 2.0* ha hecho condicionar las responsabilidades del Dircom”, Miguel Ángel aclara; “En el departamento de comunicación seguimos siendo los mismos, con los mismos objetivos, pero sí que es verdad que ha habido una reorientación en las cosas que hacemos”.

Es decir, la función del Dircom en una empresa sigue siendo como la de un director de orquesta, coordinar y lograr un sonido acorde entre los distintos instrumentos (Costa, 2009: 10).

Para Miguel Ángel, las **prioridades** no son las mismas:

“Aunque la comunicación interna tradicional no ha desaparecido, se sigue haciendo, sabiendo que el valor que tiene es más reducido. Ahora nos preocupamos más por conocer y analizar qué tipo de conversaciones se generan en los nuevos medios sociales, qué personas influyen más en las redes, qué tipo de personas generan más conocimiento... Este es un poco el cambio de modelo”

Según Anja Petzold (2011), también miembro de la alta dirección y responsable directa de comunicación interna en IBM Alemania, “la alta dirección ha perdido control con la aparición de la web 2.0 en la comunicación interna, la incorporación de los nuevos canales sociales en la empresa supone en parte la pérdida de autoridad y respeto al fingir ser todos iguales”.

Sin embargo, Miguel Ángel como Dircom de IBM España, aclara que **la pérdida de control** del departamento de comunicación es relativa.

“La aparición de las redes sociales hace que cualquier persona pueda incorporar su voz a las conversaciones, que los empleados hablen interna y externamente, que cualquiera pueda criticar a tu marca y generar mucho ruido, entonces la capacidad de control tradicional ha disminuido muchísimo”

Mientras que antes la actividad se limitaba a enviar información, “al final poco relevante para los empleados porque no llegábamos al corazón de sus necesidades” cuenta Miguel Ángel:

“Ahora el departamento de comunicación trabaja en temas que realmente interesan y que les ayuda a trabajar mejor. Podemos medir muchas más cosas, y puedo ser más eficaz en los procesos de comunicación, porque no se trata de controlar, pero sí conocer de qué se está hablando y me permite ser más influyente a la hora de gestionar la comunicación interna”

Anja Petzold (2011) hablaba de la necesidad de contar con un especialista en comunicación online, *community manager*, que filtre y gestione los contenidos que se publican en las redes, además de observar posibles descontentos internos.

Pero en IBM España se están incorporando a la empresa grupos especialistas en redes sociales.

“Cada vez más hay analítica de redes, por ahora cuantitativas, dicen cuánta gente está en una determinada comunidad, cuántas personas abren o se descargan un archivo....pero es muy interesante que cada vez más hay analíticas cualitativas, que realizan análisis de sentimiento, qué tipo de conversación están teniendo los usuarios en las redes, qué temas le interesan. [...] Hay una luz roja que se enciende cuando identifica problemas que haya que atender o factores negativos que estén incidiendo en determinadas áreas...”

Otra de las medidas son los grafos de redes, visualizaciones donde se ve quién habla con quién, qué departamentos son más activos a la hora de compartir información, qué personas tienen un peso específico a la hora de influir y generar conocimiento, y por tanto se les puede considerar “expertos” en la organización.

La diferencia es que antes se conocía la satisfacción de los empleados dentro de la organización a través de una herramienta clásica, “las encuestas de clima”, encuestas cuantitativas con periodicidad anual responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Ahora, tal y como dice Miguel Ángel, “está todo muy unido.” Es por eso que en IBM decidieron cambiar el nombre del departamento de comunicación interna por el de *Workforce enablement*, hace unos años, porque refleja mejor el tipo de actividad y responsabilidad que tienen ahora: Generar procesos de *engagement* valiosos, es decir, generar implicación con contenidos en comunicación interna valiosos.

Él habla de autenticidad, en la medida en que no se puede controlar lo que ocurra en la organización, pero se establecen relaciones más equilibradas con los empleados de la empresa, porque hay que trabajar más la generación de influencia, la colaboración con nuevas figuras como los *blogueros*, que actúan como **influenciadores** de los nuevos canales. Y añade:

“Por un lado se ha vuelto un mundo mucho más complejo, con más riesgos para la alta dirección, pero por otro lado es un mundo más valioso para la empresa, en el sentido que ahora como responsables de comunicación, hay que ser más eficaz a la hora de generar adhesiones, de generar opinión positiva alrededor de tu organización en redes sociales...”

## Bloque 4: Cultura organizacional de IBM

La cultura organizacional, como dice Miguel Ángel, está por encima de todo, más que cualquier canal o herramienta tecnológica.

Domínguez (2014: 60) opinaba que lo importante es crear una cultura colaborativa, información descentralizada, etc. “Instalar en un modelo de comunicación 2.0 las herramientas tecnológicas es gran parte, pero no lo es todo”.

La cultura en IBM está definida por un objetivo, tres valores y nueve prácticas.

“Un objetivo, que es tradicionalmente lo que se conoce como visión: Llegar a ser esenciales para nuestros clientes; Tres valores que identifican a los empleados de IBM en su mejor versión, y nueve prácticas o comportamientos que, muestran cuando el empleado está actuando con un alto nivel profesional, más allá del plano moral o ético. [...] Estas nueve prácticas se crearon hace año medio en un esfuerzo colaborativo a través de los ‘Jam’”.

*Social Business* es el entorno social interno de IBM, en el que se trabaja en base a herramientas de comunicación e interacción de un modo más colaborativo.

Sin embargo, Miguel Ángel aclara que, “para que este tipo de herramientas tengan éxito, tienes que tener una cultura ya previamente o al menos que esté empezando a moverse hacia un tipo de cultura abierta, participativa”.

Para Anja Petzold (2011), más allá de los requisitos tecnológicos, las empresas tienen que cumplir con una serie de requisitos culturales, basados en una jerarquización y estructura que permitan una comunicación abierta y transparente. En realidad también advierte, esta idea teórica no se aplica a la práctica.

Costa<sup>20</sup> (1999) así lo decía: “En general no existe cultura de comunicación donde se estimule la relación entre los departamentos y la información interna o no circula o lo hace mal”.

Miguel Ángel no piensa así. En IBM los empleados se comunican al margen de departamentos y jerarquía. La presidenta de IBM a nivel mundial tiene un blog y cualquier empleado puede comentar, y esta forma de comunicación se produce con regularidad.

Para Domínguez (2014), aceptar el nuevo modelo de comunicación interna también implica lograr que la comunicación sea de todos los miembros de la organización mediante el uso de herramientas 2.0.

---

<sup>20</sup> Véase pág.2 del marco teórico, cap. 1.1: ¿Qué es la comunicación interna?

“Aquí lo importante a la hora de combinar `Jerarquía vs. Herramientas de colaboración abierta`, son los valores que definan la cultura organizacional de la empresa” comenta Miguel Ángel.

“Lo que no tiene sentido, que ocurre en algunas empresas con culturas muy jerárquicas, muy rígidas, de poca confianza en las personas, que tratan de utilizar redes sociales pensando que eso va a cambiar comportamientos en la cultura de la organización. [...] Se produce un enorme choque cultural entre lo que las nuevas herramientas permiten que es participación y lo que la cultura de estas organizaciones realmente permite que es poca participación.”

Formanchuk advertía que para este tipo de empresas es complicado implantar una comunicación interna 2.0 y poco fácil de cumplir: “Implica primero (re)configurar la cultura, prácticas, poderes y formas de organización.” (Formanchuk, 2010: 22).

La manera en la que trabaja un equipo, cómo se dirigen los directores a sus empleados...eso forma la cultura de la organización. “Si quieres que tus profesionales tomen iniciativas, debes facilitar redes de colaboración abierta”, concluye Miguel Ángel.

## 6. CONCLUSIONES

Como última fase de la investigación, paso a aceptar o refutar la hipótesis establecida sustentándome en los resultados de la entrevista con Miguel Ángel.

Los nuevos canales 2.0 sí transforman el concepto de comunicación interna. No sólo por el hecho de que existen las nuevas herramientas, sino por todo lo que es posible hacer ahora con ellas que con los canales “clásicos” de comunicación interna es más limitado. Por primera vez se genera conocimiento colectivo a través de los canales de comunicación interna 2.0 y existe mayor transparencia en los procesos de trabajo. Los empleados pueden compartir lo que están haciendo y pedir ayuda a tiempo real, todo para dar solución al cliente de la manera más rápida posible, porque éste valora cada vez más el tiempo que tarda en ser atendido. El resultado es una plantilla implicada con su trabajo, la información que intercambian en su comunicación interna les es mucho más valiosa en comparación con la información que se transmite en la comunicación interna “tradicional”, la mayoría de las veces pura transmisión de información por parte de la alta dirección. El Dircom modifica también sus prioridades, su función ya no es sólo la de “controlar” la información que fluye dentro y alrededor de la empresa, sino la de conocer la información que los empleados comparten, de qué temas hablan en las redes sociales internas, quiénes son las personas que tienen más influencia por los archivos que suben y las descargas que se realizan y a las que se les puede considerar expertas...etc.

En respuesta a una de los apartados de mi hipótesis; “la comunicación interna 2.0 mejora el rendimiento de los trabajadores”, debo decir que no se puede confirmar porque esto es un aspecto que tiene que ver con la cultura organizacional que tenga la empresa. Si la estructura es rígida y jerárquica, y la cultura no es abierta y transparente, por muchas herramientas 2.0 de comunicación interna que la empresa aplique los empleados no serán más productivos.

La organización debe fomentar la colaboración, debe mostrar cercanía con sus empleados y preocupación por sus intereses y necesidades. Las características técnicas de las nuevas herramientas de comunicación interna 2.0 favorecen que esto sea posible, sin embargo, si la alta dirección no transmite una cultura organizacional que se corresponda con estos principios, será inútil utilizar los nuevos canales online de comunicación interna.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### **LIBROS**

CAPRIOTTI, P. (2012). Comunicación interna en la era digital. De la comunicación unidireccional a la comunicación en red. En CARRETÓN, M. Y RAMOS, I.: *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP, 2009. p. 41-53

CARRETÓN, M., Y RAMOS, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP.

CELAYA, J., Y HERRERA, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0: Las funciones de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BPMO Ediciones.

CORBETTA, P. (2007). *Metodología y técnica de investigación social*. Bolonia, Italia: McGraw Hill.

COSTA, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

DANS, E. (2008). *La empresa y la web 2.0*. Ediciones Deusto. Referencia n.º 2885.

FERNÁNDEZ, C. (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

FORMANCHUK, A. (2010). *Comunicación interna 2.0 Un desafío cultural*. Buenos Aires : Formanchuk & Asociados.

GONZÁLEZ, M., HOPKINS, N., Y OBREDOR, L. (2008). El ABC de la comunicación interna. En J. Larrea, *Apuntes del Dircom*. Buenos Aires: DIRCOM. p. 19-36

HARGIE, O., y TOURISH, D. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge.

HILLMANN, M. (2011). *Unternehmenskommunikation kompakt* . Wiesbaden: Gabler.

HIPPNER, H. (2006). *Bedeutung, Anwendung und Einsatzpotenziale von Social Software*. Heidelberg: Dpunkt-Verlag.

MAST, C. (2008). *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius.

MUTH, C., e IMMETSBERGER, D. (2007). Das Unternehmen als Marke. En PIWINGER, M. y ANSGAR, Z., *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag. p. 265

ORIHUELA, J. L. (2006). *La revolución de los blogs*. Esfera de los libros.

PINAULDT, M. *¿Por qué debería implementar un Red Social Corporativa?* Barcelona: ZyncroTech.

RUDOLF, F. (2009). *Behavioral Branding. Markenverhalten managen*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

SALÓ, N. (2000). *La comunicación interna*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

SPRINGSTON, J. (2001). *Public Relations and New Technology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ZERFASS, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

## **RECURSOS ELECTRÓNICOS**

DEUSTCHE BANK RESEARCH (2010). *Enterprise 2.0. Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen*. [en línea]

[http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DEPROD/](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DEPROD/) [Capturado el 1/09/2014]

DUTTO, M. F. (2006). *Relaciones Públicas*. [en línea]

<http://relacionespublicas.blogspot.com/> [Capturado el 5/09/2014]

ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS (2006-2007). *Resumen General* [en línea]

[http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.aimc.es%2Fspip.php%3Faction%3Dacceder\\_documento%26arg%3D106%26cle%3D5dbd3cbe66870501a594e8146ba38975a1aa9e56%26file%3Dpdf%252Fresumegm107.pdf&ei=77VdVbbQBYTkUqXGgPAG&usg=AFQjCNGDAUayY7gie7oK4xOt0QL6-i0bHA&sig2=U0LI0FkP2kdEZHRzUGVocA&bvm=bv.93756505,d.d24](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.aimc.es%2Fspip.php%3Faction%3Dacceder_documento%26arg%3D106%26cle%3D5dbd3cbe66870501a594e8146ba38975a1aa9e56%26file%3Dpdf%252Fresumegm107.pdf&ei=77VdVbbQBYTkUqXGgPAG&usg=AFQjCNGDAUayY7gie7oK4xOt0QL6-i0bHA&sig2=U0LI0FkP2kdEZHRzUGVocA&bvm=bv.93756505,d.d24) [Capturado el 11/03/2014]

GRADOLPH, F. (2006). *Blogs corporativos: el reto de la comunicación en las empresas*. [en línea] <http://fabiangradolph.blogspot.com.es/2006/11/blogs-corporativos-el-reto-de-la.html> [Capturado el 25/02/2015]

PÉREZ, J. (2008). *¿Qué es un microblog?* [en línea]

<http://www.jeronimoperez.com/blog/que-es-un-microblog/> [Capturado el 02/10/2014]



STEEL, A. (2013). *Microsoft* [en línea] <http://www.microsoft.com/es-es/news/Press/2013/Mayo13/Telefonica-adopta-Microsoft-Office365-y-Yammer.aspx> [Capturado el 20/09/2014]

## **CONGRESOS**

CAMACHO, M. M. (2011). “Twitter y la comunicación interna”. En *Congreso Internacional de Investigación y RR.PP.* Edición VI, Madrid, 2011, p.354-367. ISBN: 1697-8293.

FUENTES, R., y ROMERO, M. “Los cambios estructurales de France Télécom a estudio. La gestión de sus públicos internos desde la presión”. En *Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas.* Edición V, Barcelona, 2012, p. 81-93. ISBN: 978-84-936959-3-4

## **TESIS DOCTORALES**

CANDÓN, J.M. (2010). *Internet en movimiento. Nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la sociedad de la información.* Madrid: Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

DOM, J. (2011). *La Web 2.0 en la Comunicación Interna. Las repercusiones de la Web 2.0 en la comunicación interna y el Behavioral Branding.* Viena: Facultad de Filosofía, Universidad de Viena.

DOMÍNGUEZ, D. (2014). *Evolución de la comunicación interna: De la cultura organizacional 1.0 a 2.0.* Quito, Ecuador: Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador.

## 8. ANEXOS

A continuación la transcripción completa de la entrevista con Miguel Ángel hecha a través de Skype el día 15 de marzo de 2015.

Miguel Ángel: Aunque desde España controlamos Portugal, Grecia e Israel, cada país tiene un equipo de comunicación interna que se encarga del día a día de la comunicación con sus empleados, entonces, aquí básicamente nuestra población fundamental es la agrupación de IBM España.

Entonces en cuanto a cómo ha cambiado la comunicación, bueno pues la comunicación interna yo diría que en lo esencial es la misma de siempre pero adaptada a las nuevas realidades, ya no sólo por lo que ofrece la tecnología, sino de las propias necesidades de las organizaciones de las empresas que necesitan a profesionales más proactivos, más capaces de tomar decisiones, con una estructura en principio con un funcionamiento menos jerárquico y mas autónomo, más colaborativo. La aparición, ya no solo de Internet, sino todo lo que esta surgiendo ahora con las Intranets sociales que básicamente es la incorporación de herramientas y capacidades de diálogo y de interacción abierta entre profesionales, pues lo que permite es potenciar todo ese lado de involucración, de participación, de empleados capaces de actuar de manera autónoma de compartir conocimientos y buscar lo que necesitan de establecer....

**- ¿Usted cree que ha cambiado la actitud del empleado con la implantación de las nuevas herramientas?**

Miguel Ángel: No, no ha cambiado, lo que te permite es hacer cosas que antes no podías hacer y fomentar cosas que antes eran más complicadas.

**- Como Dircom, ¿Qué medidas tienes para controlar que esta nueva forma de comunicación es eficaz?**

Miguel Ángel: Bueno, más que controlar, medir sí, hay herramientas tradicionales que son las encuestas de clima. Bueno, no sé si la conoces pero es como un clásico en los procesos sobre todo de recursos humanos, con una periodicidad que suele ser anual, pues se hacen estudios de clima interno donde se mide a partir de encuestas cuantitativas las opiniones, percepciones de los empleados, y luego además toda la incorporación de canales digitales a los procesos de comunicación interna pues añaden mucha información adicional en cuanto a usos de herramientas, participación activa en determinados foros, cuántas comunidades se abren, quién participa en las comunidades, cuántos archivos se comparten. Podemos medir muchas más cosas.

**- ¿Seguís alguna estrategia concreta basada en las características de los nuevos canales de comunicación?**

Miguel Ángel: Mira yo lo que veo importante en la comunicación interna que está relacionado con esto que dices de los canales pero no solo por los canales y es que hasta

esa comunicación interna como tú que la llaman tradicional, que era muy de arriba hacia abajo con canales no solo de papel, también el correo electrónico que se lleva utilizando aquí desde hace muchísimo tiempo, desde los años 80 mucho antes de que se generalizara Internet, ya teníamos aquí una especie de correo interno y usábamos canales electrónicos para comunicar, pero lo que sí es cierto es que había básicamente una transmisión pura de información de arriba hacia abajo, entonces uno podía medir el grado de satisfacción de los empleados, pues con las revistas internas, si les gustaba, si les parecía interesante, si la leían o no...entonces cuando aparecen canales con más capacidad de interacción y sobre todo con capacidad de, ya no sólo transmitir información, sino de transportar contenidos valiosos a los profesionales, y por contenidos valiosos me refiero a elementos que les ayudan a trabajar mejor, elementos que les ayudan a mejorar su conocimiento, su *expertise*, elementos que le ayudan en la vida porque pueden encontrar contenidos que le van a ayudar a ir a un cliente con rapidez, o contenidos que le van a identificar a un experto de un determinado área con rapidez y pueden resolver dudas que tengan....Toda esa serie de contenidos, mucho más cercanos a su actividad profesional, la comunicación interna gana un nuevo valor, que es ayudar a sus profesionales, no a estar informados de cosas de cuenta el presidente de la compañía, sino a ayudar a estar capacitados a hacer mejor su trabajo, entonces todas las nuevas herramientas que nacen alrededor de Intranet y las Intranets sociales, el enfoque fundamental que aportan a la comunicación interna es pasar de una comunicación interna muy basada en la transmisión pura de información de arriba hacia abajo, que al empleado le podía interesar o no pero normalmente estaba muy alejado de su área de preocupación y de su día a día, pues con las nuevas posibilidades, y sobre todo con la necesidad de la empresa como tal de ayudar a los empleados a que trabajen mejor, que es al final de lo que se trata evidentemente, que se llama productivo + eficaces, pues la comunicación interna empieza a tener *ahí* una responsabilidad, que no es sólo informar a los empleados, sino ayudarles a hacer mejor su trabajo.

**- Es decir, que el objetivo con los nuevos canales no es sólo que se comuniquen mejor, sino que les ayude a trabajar mejor.**

Miguel Ángel: Sí..., pero está muy unido, pues al final un profesional de una organización como esta, está satisfecho con su trabajo y con su día a día, en la medida que puede trabajar mejor, que puede encontrar lo que necesita, que puede ahorrar tiempo en un montón de cosas, que es más eficaz, que encuentra que la organización le ayuda a poder formarse, capacitarse, está todo muy unido.

**- Entonces, ¿Los nuevos canales de comunicación interna sirven como lugar de trabajo colectivo online?**

Miguel Ángel: Si, pero bueno está unido, no son mundos separados. Antes posiblemente fueran mundos separados y la comunicación interna tenía poco que decir en el ámbito del trabajo del empleado, esto tenía más que ver con el departamento de recursos humanos, y ahora la comunicación interna aparte de generar esos procesos de comunicación más tradicionales y que los empleados entiendan la estrategia de la compañía, los valores, lo que está pasando, los anuncios que hacemos... pues también tratamos de que todo eso tenga valor y sentido en su trabajo, que le sea útil.

**- Es decir que antes la comunicación interna se consideraba aparte de lo que era el trabajo diario de los empleados, y ahora se considera como “un todo”, ¿No? Los canales nuevos están destinados a que sean más productivos...**

Miguel Ángel: Sí, efectivamente. Que el conocimiento fluya, que la colaboración fluya, al final en una empresa como IBM es fundamental...al final aquí lo que hacemos es vender el conocimiento y talento de la gente, entonces en la medida que ayudamos a que ese conocimiento y talento fluya y que la gente comparta cosas y que se ayuden entre sí y que puedan encontrar con rapidez lo que necesitan, pues eso va a ser bueno para la empresa y bueno para los profesionales, y está a su vez ligado también a la más pura transmisión de valores, de estrategia, de sensación de pertenencia a la organización, de orgullo de trabajar aquí...está todo muy unido.

**- Por lo que he leído, IBM también desarrolla plataformas 2.0 de redes sociales corporativas para vuestros clientes, ¿También demandan este tipo de servicios para su comunicación interna o se trata plataformas de redes para comunicar a sus empleados con el cliente externo?**

Miguel Ángel: Pues esta también muy unido, al final lo que hacemos en IBM es algo que cualquier empresa moderna necesita hacer, y por moderna tiene que ver con tu área de actividad, si trabajas en un área como la tecnología, tecnologías de servicios, áreas donde el valor del conocimiento y de las personas es fundamental, pues necesitas al final que tu organización esté comprometida y que pueda ayudarla a trabajar mejor. Lo que IBM en ese área hace en cuanto a servicios es básicamente todo lo que tiene que ver con un concepto que se llama *Social Business*, que es ayudar a que las organizaciones de las empresas trabajen cada vez en este modo social colaborativo, con herramientas de comunicación y de interacción que ayuden a que las organizaciones trabajen dentro de una manera más colaborativa, más ágil, más basada en redes internas, que no tienen porqué ser para nada la estructura jerárquica, la gente en una organización como IBM se comunica entre sí al margen de departamentos, de jerarquías...bueno pues

lo que hace IBM es vender productos y soluciones que ayudan a las empresas a crear este tipo de entorno sociales.

**- ¿Qué tipo de jerarquía existe en IBM?**

Miguel Ángel: La jerarquía existe y va a existir, eso no va a desaparecer, lo que pasa es que la jerarquía...si una organización actuara únicamente con sus profesionales a través de una estructura jerárquica, eso no funcionaría, porque necesitas que tus profesionales tomen iniciativas, sean proactivos, y eso significa que tienen que tener una capacitación muy alta, mas allá de la estructura jerárquica ,y por eso el funcionamiento es combinar evidentemente una jerarquía y una estructura y una dirección, pero también necesitamos crear redes de colaboración abierta donde cualquier empleado pueda ponerse en contacto con cualquier empleado de cualquier parte del mundo si lo necesita.

**- ¿Y es igual de fácil comunicarse con la alta dirección?**

Miguel Ángel: Sí sí, efectivamente, pues ahora la presidenta a nivel mundial tiene un blog, que publica ahí cosas y cualquier empleado puede comentar. Y eso se produce con regularidad. Que lo importante a la hora de combinar esto de Jerarquía vs Herramientas de colaboración abierta, en IBM, por ejemplo, cualquier empleado puede abrir un blog, o crear una comunidad, o abrir un *Wiki*, o publicar en la redes sociales internas cualquier tipo de contenido sin que necesite que su mando superior o su director se lo apruebe, no hay aprobación previa. Uno puede actuar y crear contenidos, y generar cosas en las redes sociales internas de manera absolutamente autónoma con la madurez que implica...la única condición es que no hay nada anónimo, cada vez que tu publicas algo aparece tu nombre eres tu...entonces a partir de esa madurez, esa responsabilidad que es uno de los valores de IBM, pues carta abierta, cada empleado es mayorcito y maduro para compartir, para decir, para expresarse, para generar contenidos...

**- ¿Cuál es el perfil de empleado de IBM?**

Miguel Ángel: “La arquitectura” de la cultura de IBM es muy sencilla, está definida por un objetivo, tres valores, y nueve prácticas.

Un objetivo que es prácticamente nuestro objetivo como empresa, que sería tradicionalmente lo que se conoce como visión, llegar a ser esenciales para nuestros clientes en la medida en la que les aportamos un valor esencial; Tres valores que identifican a los empleados de IBM y 9 prácticas que son 9 comportamientos que también identifican al empleado de IBM en su mejor versión.

Cuando un empleado de IBM actúa en función de esos nueve *behaviours* o conductas, la compañía te está diciendo que estás actuando no correctamente en el plano moral o ético de responsabilidad social, sino que estás actuando con un alto nivel profesional.

Bueno pues esas 9 prácticas que se crearon hace año medio también a través de un esfuerzo colaborativo de los *Jam*. Se intenta que los profesionales que IBM contrata tengan perfiles característicos y actitudes cercanas a esos 9 comportamientos claves que definen a un profesional ideal de IBM, se empieza a utilizar ya en los procesos de contratación y selección de nuevo personal para identificar perfiles profesionales y actitudes profesionales que indican que vas a encajar dentro de la organización.

**- ¿Tenéis entonces ahora un nuevo tipo de empleado adaptado a las nuevas tecnologías?**

Miguel Ángel: Una vez identificado el potencial de un futuro profesional de la empresa, hay mucho esfuerzo de formación en las nuevas tecnologías tanto internas como externas.

Cuando hace algunos años que empezó todo el desarrollo de *Twitter*, *LinkedIn*, sobre todo, IBM vio la necesidad de ayudar a sus empleados a entender el valor profesional que esas redes sociales externas tenían, ayudarles a entender cómo usarlas, lo que aportan y sus riesgos....hay todo un proceso para ayudarles a convertirlos en expertos digitales, tanto en redes internas como en la división externa del uso de las redes sociales.

**- ¿Tienen los empleados libertad para usar estas redes sociales externas en su día a día? *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*...**

Miguel Ángel: No controlamos evidentemente los perfiles sociales privados de los empleados, lo único que si hay, hace también como 4 o 5 años, IBM creó lo que se llama las *Social Computing Guidelines*, que básicamente son 12 recomendaciones que tratan sobre todo de ayudar a los empleados a entender qué supone utilizar redes sociales externas con sus perfiles personales pero con connotación profesional.

Por ejemplo si tienes un perfil de carácter profesional, imagínate un *Twitter* profesional o un perfil en el que hablo sobre temas relacionados con mi trabajo o IBM. Nos parece muy bien, pero pon un *displacement* en la descripción de tu perfil que diga “Todo lo que yo publico aquí es a título personal”, puedes decir que trabajas en IBM y comentar cosas de la compañía porque nadie lo prohíbe claro está. Ahora bien, también tiene que quedar claro que siempre hablas a título personal y no eres un portavoz de la compañía

en las redes sociales que eso está estipulado cuáles son los canales corporativos de IBM en *LinkedIn*, *Twitter*, *Facebook*...

Sí queremos que los empleados participen activamente en las redes sociales, considerando que es un valor positivo para las organizaciones, y lo único que se les pide es que identifiquen claramente que hablan a título personal.

Estas 12 directrices son muy sencillitas, son “de buen rollo”, por ejemplo recomendaciones tan básicas como por ejemplo: “Evita polémicas en las redes sociales externas, no prejuzgues a la gente, evita calificaciones negativas de índole religioso o racial...”, y sobre todo se les pide por favor que hablen a título personal, que no escriban como portavoces de la empresa.

**- ¿En ese sentido ha experimentado usted una pérdida de control?**

Miguel Ángel: Hay una visión muy interesante tanto de la comunicación interna como externa que es la “Pérdida de control”: Si pensamos en el mundo de la publicidad, el marketing previo a Internet y a las redes sociales, se puede decir que los departamentos de comunicación eran muy controladores por su propio trabajo, y controladores en el sentido de que se tenía el monopolio de voz de la organización, tanto hacia dentro como hacia afuera. “yo controlaba la información que quería transmitir”. Eso evidentemente no desaparece, la comunicación externa e interna en ese sentido “tradicional” no desaparece, pero ahora la aparición de las redes sociales hacen que cualquier persona pueda incorporar su voz a las conversaciones, que los empleados hablen interna- y externamente, que cualquier persona pueda criticar a tu marca en las redes sociales y generar mucho ruido, entonces la capacidad de control tradicional en las redes sociales en cuanto a que aparezca aquello y sólo aquello que yo quiero que aparezca, ha disminuido muchísimo. Ese mundo hay que entenderlo, hay que aprender a vivir con ese mundo en el que tu capacidad de control ha disminuido, y tienes que ser mucho más eficaz a la hora de generar adhesiones, generar opinión positiva alrededor de tu organización en redes sociales, involucrar de una manera “más inteligente” o más...en IBM hablamos de autenticidad, en la medida en que no puedes controlar lo que ocurra porque el mundo online es mucho más complejo, cualquier persona puede decir lo que le parezca en su *Twitter* y generarte no se qué...Pues tienes que aprender a convivir con eso y trabajar más la generación de influencia, necesitas más colaborar con otros empleados, con las nuevas figuras de los *influencers* en redes sociales, con blogueros...se establecen nuevas relaciones más equilibradas, donde la relación de poder es menos rígida que antes.



**- ¿Han cambiado sus funciones, tiene más responsabilidades?, ¿Existe más peligro, más riesgo...?**

Miguel Ángel: Sí que es verdad que ha habido una reorientación en el tipo de cosas que hacemos. Por un lado es un mundo mucho más complejo, más exigente, con más riesgos, pero por otro lado es un mundo más valioso para la empresa, valioso en el sentido de que lo que hacemos en comunicación tiene más capacidad de influencia, aporta realmente más cosas... En la comunicación interna a tus empleados, volviendo a lo que te contaba antes, si antes nos limitábamos a enviar información, al final información poco relevante para los empleados, hoy tratamos de ayudarles a trabajar mejor. Pues en el mundo de la comunicación externa era muy parecido, antes enviábamos unas cuantas notas de prensa, y hoy lo seguimos haciendo sabiendo que el valor de eso es reducido, que lo importante es generar influencia, es llegar a la gente a través cosas que realmente les interese y les aporte, cosas que hagan realmente cambiar percepciones en tu organización, entonces eso es mucho más complicado...

En el mundo de la comunicación interna tradicional pues bueno hacías la revista, tengo la revista hecha y punto, no me cuentes más cosas hasta que empiece la siguiente revista. Ahora necesitas trabajar en temas mucho más interesantes, tienes que tratar realmente de generar influencia, atender conversaciones, buscar quién está hablando de ti, y no sólo eso, sino quién es relevante que está hablando de ti, y tratar de generar procesos de *engagement* valiosos.

El nuevo nombre del departamento de comunicación interna refleja mejor el tipo de actividad y responsabilidad que tenemos.

**- ¿Cómo explicarías el éxito que ha tenido la nueva Intranet social que habéis desarrollado a partir de la original de 1995?**

Miguel Ángel: Yo creo que la imagen con los datos del uso de esta herramienta social que te mandé te muestran más o menos... Pero sí, tiene éxito en la medida que te acercas al profesional para ayudarle a que pueda trabajar mejor, que le aportas valor, que le eres útil... antes si hacíamos una comunicación interna era puramente informativa, y al empleado le podía resultar si me apuras interesante, por leer una revista de la empresa: “Bueno pues bien, me ha parecido interesante esta noticia”, pero realmente no llegabas al corazón de sus necesidades, de su día a día, ahí es donde tienes que llegar, no a partir de lo que te interese, sino algo que te resulte valioso, que te aporte algo útil a tu trabajo, que te ayuda a trabajar mejor, más eficaz, a crecer profesionalmente, a conocer a otros empleados que te pueden ayudar, a establecer redes de colaboración que te van a facilitar la vida...ese es un poco el cambio de modelo.



**- ¿Crees que ahora el empleado genera más conocimiento a través de los nuevos canales?**

Miguel Ángel: Sí, sí claramente, esa imagen que te mandé sobre los datos de uso de cuántos ficheros la gente sube a la red para que otros se los descarguen, el número de blogs que se han abierto, el número de wikis...Al final hay un continuo flujo de colaboración profesional que se genera a través de las redes sociales internas. Por ejemplo un equipo de ventas que tratan a un cliente concreto, al BBVA o al Banco Santander, bueno pues antes de que existieran este tipo de herramientas, pues como mucho existían los correos electrónicos, y era al final difícil que todo el mundo estuviera al tanto de todo lo que pasaba. Ahora cada equipo de este tipo tiene una comunidad donde comparten lo que están haciendo con el cliente, por tanto todo el mundo ve que fulanito se ha reunido con no sé quién del cliente, y han hablado de no sé qué, y sería interesante que se le hiciera una propuesta de no sé qué cosa..., hay mucha más transparencia de lo que ocurre, en este caso concreto entre los 15-20 profesionales que atienden a un gran cliente como puede ser BBVA o el Banco Santander, están en un continuo proceso transparente de saber que está pasando en cada momento con ese cliente, que antes pues era mucho más complicado, al final cada vendedor podía tener su comunicación con el cliente, unos los podían compartir o no, ahora todo eso está mucho más volcado en canales abiertos, donde además pues hay todo un Workflow de actividades donde dice alguien: “Hoy me he reunido con el director de Santander y hemos hablado de estas cosas, necesitaremos para una presentación no sé qué..” y así se establecen *workflow* de trabajo donde alguien puede poner deberes a otros: “Necesito de ti que me hagas esto, para esta fecha” y todo eso es transparente y ven esa actividad.

**- ¿Dirías que eso conlleva a un cliente mas satisfecho?**

Miguel Ángel: Esto es evidente que ayuda a que la organización trabaje mejor, los profesionales estén mejor preparados, que pueden encontrar lo que el cliente le pide con mayor rapidez, pues eso se traduce efectivamente en una mejor capacidad de atender a los clientes, lo que pasa que sería un poco simplificar decir que la simple incorporación de este tipo de herramientas mejoran la percepción de los clientes, porque al final lo que mejora la percepción de los clientes es la actitud, el conocimiento y el valor que les aportan los profesionales de IBM que les atienden. Tú puedes tener una comunicación interna y unas herramientas maravillosas pero si al final los profesionales, su talento, su actitud....Es un petardo pues es un petardo, quiero decir, es evidente que este tipo de herramientas ayudan, pero que por encima de todo está la cultura, la actitud de los empleados.

Lo más importante sigue siendo la interacción personal, la cultura de la organización se crea de las relaciones entre personas, más que herramientas o canales, y es, cómo trabaja un equipo, cómo dirigen los directores a sus profesionales, ahí es donde realmente se crea la cultura de la organización.

**- Entonces los canales cara – a cara tradicionales siguen estando ahí...**

Miguel Ángel: Sí efectivamente. Lo más importante es la cultura de la organización, *osea* lo que no tiene sentido, que puede ocurrir en empresas, son culturas muy jerárquicas, muy rígidas, de poca confianza en las personas, que traten de utilizar redes sociales pensando que eso va a cambiar comportamientos en la cultura de la organización cuando es al revés, es decir para que este tipo de herramientas tengan éxito, tienes que tener una cultura ya previamente o al menos que esté empezando a moverse hacia un tipo de cultura abierta, participativa, hacer que los profesionales tengan su propia opinión, que son gente madura, que quieren ser escuchados....entonces si hay organizaciones muy rígidas donde los empleados no tienen voz, y de repente les dicen: “Bueno pero te ponemos una red interna para que habléis entre vosotros y pongáis ideas”, pues lo normal es que eso no funcione, porque la gente no percibe que es un esfuerzo auténtico si por otra parte en el día a día de tu trabajo ves que sólo hay rigidez y jerarquía, todo lo tienes que consultar con tu jefe, y las opiniones que no son coincidentes con la dirección pues no son bien vistas, claro ahí se produce un enorme choque cultural entre lo que las nuevas herramientas permiten que es la participación, y lo que la cultura de la organización realmente permite que es poca participación. Para que estas herramientas tengan éxito, la cultura de la organización tiene que evolucionar hacia esa visión más abierta, participativa...más madura en general de la relación entre la alta dirección y sus profesionales.

**- ¿Cómo controláis la participación activa de los empleados en los nuevos canales de comunicación?**

Miguel Ángel: Lo medimos, hay mucha analítica, cada vez mas hay analítica ligada al uso de las redes, analítica ahora mismo muy cuantitativa, que te dice cuánta gente está en una comunidad, cuánta gente sube un archivo, cuánta gente comparte archivos...pero también cada vez mas hay analíticas cualitativas, de análisis de sentimiento, qué tipo de conversaciones están teniendo los usuarios en las redes sociales, de qué cosas hablan, qué les interesa, ahí se detectan...Puede haber factores negativos que estén incidiendo en determinadas áreas y por tanto hay una luz roja que se enciende, o cuando haya algún problema que haya que atender...Hay cada vez más grupos que se dedican al desarrollo de soluciones analíticas de redes sociales dentro de IBM, que ayudan a generar conocimiento valioso alrededor de lo que está pasando en la

propia red, tanto en actividad pura, que es esto: Cuánta gente participa, cuánta gente abre un wiki...eso es actividad y eso ya es una información interesante pero cada vez más hay analítica más valorativa, por ejemplo la identificación de influenciadores internos.

Uno mira la red social interna y puede detectar personas específicas con mucho poder de influencia que son seguidos por muchos, que lo que dicen, o los ficheros que suben son muy descargados por otros, que son citados de manera muy regular...y otra manera que identificas, bueno, puedes ver en lo que se conoce como “Grafos de las redes”, que son visualizaciones donde se ve quién habla con quién, qué departamentos son más activos que otros a la hora de compartir información, qué personas tienen un peso específico a la hora de influir y generar conocimiento, y por tanto se les puede considerar “expertos”, y todo eso está muy ligado cada vez más a la actividad del proceso de comunicación interna ligado a las redes sociales.

Te digo que es esa sensación de que “pierdes control”, *osea* yo no pretendo prohibir que la gente hable de lo que le interesa o decir tienes que hablar de esto, yo quiero que la gente hable de aquello que le interesa y sí quiero conocer, analizar de qué están hablando, qué tipo de conversaciones se generan, cómo funcionan las redes en el sentido de qué grupos o qué personas influyen más sobre otras, qué gente aporta más conocimiento, qué gente distribuye el conocimiento...por qué eso es valioso para la organización... Y a partir de ahí, puedo ser más eficaz a la hora de actuar en los procesos de comunicación, *osea* no es control, es conocimiento, que me permite ser más influyente a la hora de gestionar la comunicación interna.

Esto no quiere decir que vaya a ser la panacea de las organizaciones, pero sí que es verdad que va a aportar a la comunicación interna un conocimiento muy valioso de lo que está pasando en la organización, y tener conocimientos nuevos, detectar cosas, poder anticiparte...todo eso va a ir a más.

